



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Problematika fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Issues of staff Turnover in a selected company

Student: Bc. Lukáš Kačor

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Kačor**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Problematika fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Issues of Staff Turnover in a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Aktuální problematika fluktuace zaměstnanců v organizacích
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza míry fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 25.04.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.  
Přílohu č. 2 jsem použil z Výroční zprávy společnosti za rok 2012.

V Ostravě dne 25. dubna 2014

.....

Bc. Lukáš Kačor

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, které mi v průběhu tvorby této práce věnoval.

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 AKTUÁLNÍ PROBLEMATIKA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>7</b>
2.1 RETENCE ZAMĚSTNANCŮ.....	8
2.2 DRUHY FLUKTUACE.....	9
2.3 PŘÍČINY FLUKTUACE .....	11
2.4 DOPADY FLUKTUACE NA ORGANIZACI.....	15
2.4.1 Negativní dopady fluktuace .....	15
2.4.2 Náklady spojené s fluktuací.....	16
2.4.3 Pozitivní dopady fluktuace .....	17
2.5 JAK PŘEDCHÁZET FLUKTUACI.....	19
2.6 MĚŘENÍ FLUKTUACE.....	19
2.6.1 Míra fluktuace .....	20
2.6.2 Mobilita a dobrovolná fluktuace .....	21
2.6.3 Index stability .....	22
2.6.4 Analýza délky zaměstnání.....	22
2.6.5 Míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců.....	22
2.6.6 Míra přežití.....	23
2.7 PROCES ŘÍZENÍ FLUKTUACE.....	23
2.8 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A FLUKTUACE .....	25
2.8.1 Personální činnosti.....	27
2.8.2 Personální řízení a vedení.....	30
2.8.3 Motivace a stimulace zaměstnanců .....	31
2.8.4 Nejčastější chyby v práci a komunikaci se zaměstnanci .....	32
2.9 SPOKOJENOST A LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ .....	33
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>36</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36

3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	37
3.2.1 Orgány společnosti.....	37
3.2.2 Dceřiné a přidružené společnosti.....	39
3.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	41
3.4 VIZE SPOLEČNOSTI .....	42
3.5 HODNOTY A ZÁSADY SPOLEČNOSTI .....	43
3.6 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	44
3.6.1 Mzdová motivace .....	44
3.6.2 Nemzdová motivace .....	45
<b>4 ANALÝZA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....</b>	<b>50</b>
4.1 METODIKA A CÍL VÝZKUMU .....	50
4.2 PROFESIOGRAM PRACOVNÍKA ZNAČKOVÉ PRODEJNY .....	52
4.2.1 Popis profese .....	52
4.2.2 Kritéria úspěchu v profesi .....	54
4.2.3 Vyhodnocení profese .....	54
4.2.4 Předpoklady výkonu profese .....	55
4.3. VÝPOČET FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ NA PRODEJNÁCH.....	56
4.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	61
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>75</b>
5.1 VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK .....	75
5.2 ZLEPŠENÍ VZTAHU KE SPOLEČNOSTI.....	76
5.3 MANAŽERSKÁ PRÁCE .....	77
5.4 MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO POSTUPU.....	77
5.5 MOTIVACE.....	78
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>84</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Úspěšnost a výkonnost organizací v dnešním turbulentním a náročném ekonomickém prostředí závisí na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější faktory patří bezesporu finanční a materiálové zajištění, úroveň technologie, informační zdroje, konkurenční výhody, organizační struktura aj. Jedním z klíčových faktorů úspěšnosti organizace je zdroj, který je však často opomíjen - **lidský kapitál**.

Lidským kapitálem jsou označováni zaměstnanci dané organizace, kteří se podílejí na plnění cílů a na tvorbě přidané hodnoty společnosti. Změna v chápání lidského kapitálu, související se změnou podnikatelského myšlení a řízení, vedla k upuštění pojetí lidí v organizacích jako pouhé pracovní síly, a započala éru vnímání pracovníků jako jedinečného zdroje podnikatelské úspěšnosti a přidané hodnoty.

Lidé, jako nositelé *know-how*, jsou nepochybně jednou z konkurenčních předností a kritickým faktorem úspěšnosti firmy. Potenciál organizace tkví v jejich práci. Pro úspěch společnosti je důležité umět zaměstnance efektivně organizovat a řídit za účelem dosažení co nejlepších výkonů. Výjimečnost lidských zdrojů spočívá ve vykonávání tvůrčí a koncepční činnosti, která napomáhá k plnění systémově prospěšné funkce. Pro úspěšné dosažení podnikových cílů je zapotřebí, aby bylo dosaženo souladu mezi strategií a posláním organizace, řízením lidských zdrojů a organizační strukturou. Řízením lidských zdrojů by pak mělo být dosaženo harmonie mezi kvalitativní a kvantitativní stránkou lidského kapitálu.

Proces řízení lidského kapitálu je logický a strategický způsob řízení pracovníků, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení stanovených cílů organizace. Tento proces zahrnuje poznatky o člověku a jeho nasazení v pracovním procesu, které prolínají velké množství vědních oborů a disciplín.

Jedním z dílčích problémů řízení lidských zdrojů je nepřiměřená **fluktuace zaměstnanců**. Tento jev je obvykle problémem celé organizace či odvětví, a s rostoucím rozvojem pracovního trhu, spojeným s končící recesí, zasahuje stále více společností. Fluktuaci však nelze vnímat pouze negativně. Jedná se o přirozenou součást fungování každé organizace a je důležitá pro její výkon a vývoj. Bez existence fluktuace by podniky ztrácely svou konkurenceschopnost a nastala by jejich stagnace. Pro efektivní fungování organizace je důležité sledovat a hlavně řídit fluktuaci zaměstnanců tak, aby byly co nejlépe využity všechny zdroje, za účelem splnění podnikových cílů.



Cílem diplomové práce je analyzovat míru fluktuace zaměstnanců na značkových prodejnách společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. a následně se pokusit navrhnout možná opatření, vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Teoretická část práce je věnována vymezení pojmů fluktuace a retence, respektive mobilita zaměstnanců. Jsou nastíněny způsoby a metody měření fluktuace, možné příčiny nepřiměřené fluktuace, a dále přínosy a negativa fluktuace pro organizace. V další části je popisován vztah mezi procesem řízení lidských zdrojů a fluktuací, se zaměřením na personální činnosti a motivaci zaměstnanců. V poslední části je popsána problematika spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality k organizaci, ve které pracují.

Praktická část práce je věnována představení společnosti, její organizační struktury, vize a hodnot, a dále profesigramu a výpočtu samotné fluktuace na prodejnách. Druhá část praktické části je věnována vlastnímu výzkumu, realizovanému pomocí dotazníkového šetření, a následně jeho vyhodnocení.

Závěr práce tvoří návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu a celkové shrnutí.

## 2 Aktuální problematika fluktuace zaměstnanců

Termín fluktuace pochází z lat. *fluctuare*, do češtiny překládaného jako „*houpat se na vlnách, pohybovat sem a tam. Znamená nepravidelný a nesoustavný pohyb sem a tam*“<sup>1</sup>. Mimo ekonomii bývá pojem používán také v sociologii a přírodních vědách. V současnosti slouží pro popis stavu související s nepravidelnými změnami určité veličiny, v tomto případě změny stavu zaměstnanců organizace.

Existuje mnoho definic fluktuace. Odborná literatura uvádí, že fluktuace je „*odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno*“<sup>2</sup>. V knize *Řízení lidských zdrojů*<sup>3</sup> je fluktuace definována obecně jako pohyb zaměstnanců z a do organizace. Jiní autoři definují fluktuaci jako „*míru změny pracovní síly organizace během definovaného období*“<sup>4</sup>.

Fluktuace, stejně jako nezaměstnanost, chudoba či jiné jevy v ekonomice, nikdy zcela nevymizí. Zabránit tomuto úkazu je nejen nerealistické, ale i naprosto nežádoucí, neboť by pracovní trh přišel o svou dynamiku, a organizace o zdroje inovací a nových *know-how*. Nulová fluktuace je nevhodná především proto, že pokud by všichni zaměstnanci ve společnosti zůstávali a organizace by se stabilně rozrůstala, dosáhli by pracovníci časem vrcholu svého platového rozmezí, a nebyli by dále motivováni k růstu a dosahování lepších výkonů. Dalším důsledkem by byl neúměrný růst výdajů na ohodnocení zaměstnanců. S novými pracovníky přichází do organizací nové nápady, postoje a schopnosti, což zabraňuje stagnaci a úpadku společnosti. Z toho vyplývá, že určitá míra fluktuace je prospěšná a žádoucí.

Lidé ve svém pracovním životě migrují z mnoha osobních, finančních i jiných důvodů, které v mnoha případech organizace nemůže ovlivnit. Pokud v ekonomice existuje dobře fungující pracovní trh, je pro organizaci těžké čelit pracovním nabídkám personálních agentur či ostatních podniků na lepší zaměstnání pro své zaměstnance. Snaha o udržení každého pracovníka v organizaci není reálným řešením a nejvhodnější cestou jak tomuto problému

---

<sup>1</sup> *Fluktuace*. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 2013 [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>.

<sup>2</sup> MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85623-29-3. (s. 390).

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>4</sup> SHAHNAWAZ, Mohammad. G. a Hassan JAFRI. *Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers*. Journal of Management Research: 2009. ISSN 0972-5814. (s. 159).

čelit, je soustředění se na udržení těch zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci klíčoví, a jejichž ztráta by byla pro společnost nejvíce ztrátová.

## 2.1 Retence zaměstnanců

Problematika retence zaměstnanců spočívá v udržení klíčových zaměstnanců v organizaci. Pracovníci s vysokým potenciálem hrají klíčovou roli v udržení konkurenceschopnosti společnosti. Toho jsou si organizace vědomy, proto vytvářejí programy pro rozvoj a udržení těchto talentů.

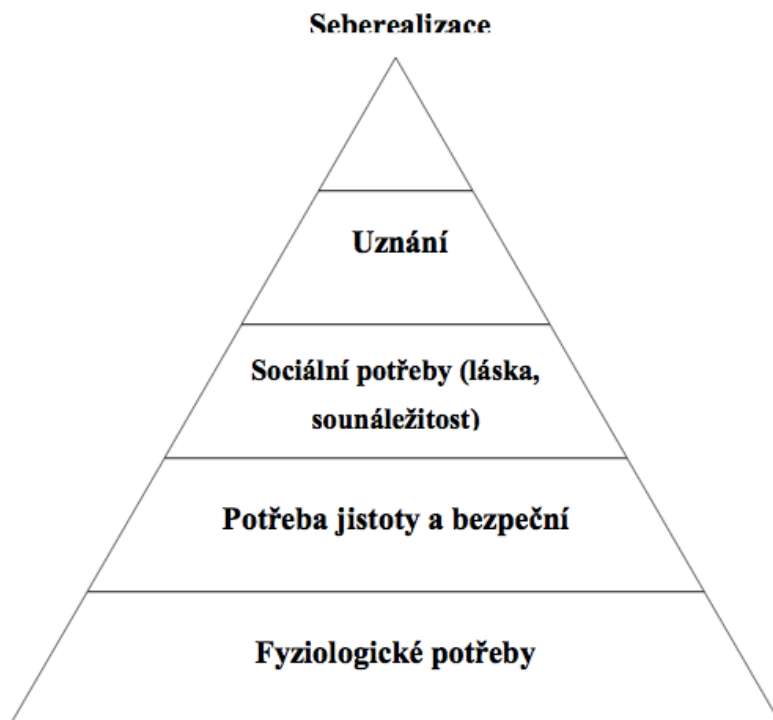
Jedním z dopadů nepřiměřené fluktuace jsou zvýšené finanční náklady podniku. Zaměření se na retenci zaměstnanců je jednou z možností, jak tuto fluktuaci eliminovat, a tím pádem i snižovat nežádoucí náklady s ní spojené. Ne vždy je však retence zaměstnanců pro organizaci přínosná. Především společnosti, které fluktuaci zaměstnanců nepotřebují řídit a monitorovat či jim v důsledku fluktuace nevznikají zvýšené náklady, by vytvoření programu retence zaměstnanců stálo zbytečné náklady a vynaložené úsilí.

Retence zaměstnanců úzce souvisí s motivací a vnímáním potřeb zaměstnanců. Z tohoto důvodu je doporučováno opřít se o Maslowovu hierarchii potřeb (viz **obr. 2.1.1**). Lidé vnímají, a snaží se uspokojovat pět základních oblastí potřeb: *fyziologické potřeby*, *potřeba bezpečí*, *potřeba lásky*, *potřeba ocenění* a *potřeba seberealizace*. Motivace je dosaženo v okamžiku, kdy se jim podaří dosáhnout další příčky v této hierarchii. Každý člověk je motivován něčím jiným, a proto i programy retence a motivace zaměstnanců se musí přizpůsobit individuálně jednotlivým pracovníkům. Pro vytvoření efektivního retenčního programu je potřeba identifikovat hlavní příčiny fluktuace a následně navrhnout strategii, směřující k udržení stávajících klíčových pracovníků.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> *I retence má svou hierarchii potřeb.* Hrnews.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-11-20], Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-a-politika-id-148672/i-retence-ma-svou-hierarchii-potreb-id-166630#ixzz1IeVP6ctH>.

### ***Obr. 2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb***



**Zdroj:** FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6. (s. 18).

## ***2.2 Druhy fluktuace***

Fluktuaci lze rozdělit podle několika kritérií a existuje tak celá řada dělení. Obecně lze fluktuaci rozdělit na:

- *vnitropodnikovou* – je způsobena migrací zaměstnanců v rámci společnosti, spojenou se změnami pracovního zařazení;
- *přírozenou* – vzniká odchodem zaměstnance do důchodu, na mateřskou dovolenou, dlouhodobým působením v zahraniční pobočce společnosti, smrtí zaměstnance, apod.,
- *odchodovou* - je zapříčiněna odchodem zaměstnanců do jiné společnosti na základě výpovědi.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> REIB, Christian. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation. Personaler*. [online]. © 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.personaleronline.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>.

Často je fluktuace z pohledu zaměstnanců dělena na *dobrovolnou* a *nedobrovolnou*. Dobrovolná fluktuace je definována jako odchod zaměstnance z organizace na základě jeho subjektivního rozhodnutí. Nejčastěji zaměstnanci odcházejí za lepšími pracovními podmínkami, lepším finančním ohodnocením, ale také kvůli změně bydliště, následování partnera nebo rodinného příslušníka, na základě potřeby změny zaměstnání apod. Nedobrovolná fluktuace je zapříčiněna odchodem zaměstnance na základě rozhodnutí zaměstnavatele o jeho propuštění. Výpověď je často důsledkem hrubých porušení pracovních povinností ze strany zaměstnance, ale také organizačních změn ve společnosti, nesplněním předpokladů a požadavků, kladených na zaměstnance apod.<sup>7</sup>

Z pohledu organizace se fluktuace dělí na *žádoucí* a *nežádoucí*.<sup>8</sup> Častým jevem ve společnostech je setrvávání nekompetentních zaměstnanců, zatímco ti kompetentní a schopní odcházejí hledat uplatnění jinde. Pro každou organizaci je důležité identifikovat ty správné, kvalifikované pracovníky od těch, kteří pro společnost nejsou přínosem. Těmi správnými zaměstnanci jsou lidé, o jejichž přítomnost organizace stojí, ale nechce po nich zázraky. Jsou to spolehliví pracovníci, kompetentní k vykonávání stanovených pracovních úkolů. Ti nesprávní jsou obvykle zaměstnanci neřešitelně nekompetentní, pracující na, pro ně, nevhodné pozici, zklamaní a bez energie.<sup>9</sup>

Žádoucí fluktuace znamená pro podnik pozitivum ve formě nových nápadů, přístupů, *know-how*, pracovního elánu aj. Je spojena s příchodem nových a odchodem zbytečných zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají nedostatečně. Jedná se o přirozenou fluktuaci, která je důsledkem přerozdělení pracovních sil na trhu práce podle jejich zaměření apod. Opakem je nežádoucí fluktuace. Ta má na organizaci negativní dopad v podobě nepřiměřené míry fluktuace.

Nežádoucí fluktuace má obvykle podobu odchodu zaměstnanců, kteří jsou pro společnost klíčoví, a jejichž nahrazení je obtížné. Dalším problémem nežádoucí fluktuace bývá nadměrný odchod pracovníků, nejčastěji zapříčiněn jejich nespokojeností v zaměstnání. Náklady spojené s negativní fluktuací se ze společnosti dále přenášejí na stát a na další

---

<sup>7</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9

<sup>8</sup> DYTŘT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

<sup>9</sup> BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

společnosti v podobě vyplacené státní podpory v nezaměstnanosti, výdajích na rekvalifikační kurzy, výdajích na lékařskou péči apod.

V neposlední řadě lze fluktuaci rozdělit na:

- *sezónní fluktuaci* – pravidelně se opakující fluktuace související se střídáním ročních období; často je spojena s pracovními pozicemi ve službách a obchodě a obvykle se týká zaměstnanců, kteří jsou odměňováni úkolovou mzdou, a kteří stále hledají pracovní pozice a trhy, na kterých mají možnost si vydělat peníze;
- *hromadný odchod zaměstnanců* – jedná se o podání hromadné výpovědi většího množství pracovníků; nejčastějšími příčinami pro rozhodnutí zaměstnanců odejít je neshoda s vedoucím pracovníkem, mzdový spor s organizací, negativní očekávání spojená s vývojem situace v ekonomice či odvětví, ve kterém společnost operuje apod.;
- *fluktuace za odpovědností* – zaměstnanec se může po určité době dostat do stádia, kdy zjistí, že už nemá v organizaci kam dále postupovat, a rozhodne se proto odejít, aby naplnil své kariérní cíle.<sup>10</sup>

## 2.3 Příčiny fluktuace

Páteří každé společnosti jsou její zaměstnanci. Každý jednotlivý zaměstnanec je v různé fázi svého pracovního života. Někteří právě nastoupili do svého prvního zaměstnání, jiní jsou ve fázi budování kariéry či na jejím vrcholu, a další se již na sklonku svého pracovního života chystají odejít do penze. Příčin fluktuace může být celá řada jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele či vnějším prostředí. Obecně lze tedy faktory, způsobující fluktuace spojenou s mobilitou zaměstnanců rozdělit do tří skupin:<sup>11</sup>

1. *Faktory související s osobnostními charakteristikami pracovníků.*
2. *Vnitropodnikové faktory.*
3. *Mimopodnikové faktory.*

---

<sup>10</sup> *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* Monster.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.

<sup>11</sup> NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

Mezi nejdůležitější *faktory související s osobností zaměstnanců* lze zařadit:

- *věk* – s rostoucím věkem pracovníků klesá jejich chuť ke změnám;
- *vzdělání* – s vyšším vzděláním klesají tendence měnit často zaměstnání;
- *pohlaví* – ženy mají vyšší averzi k fluktuaci, než muži;
- *pracovní zařazení* – častěji své zaměstnání mění lidé na nižších pozicích a s nižší kvalifikací;
- *rodinný stav* – svobodní zaměstnanci mají nižší averzi ke změně zaměstnání, než pracovníci v manželství;
- *délka praxe v podniku* – čím déle je zaměstnanec v organizaci zaměstnán, tím menší má potřebu změny zaměstnání;
- *počet dětí v rodině* – bezdětní jedinci mají nižší zábrany ke změně zaměstnání, než rodiče;
- *jistota práce* – s růstem pocitu jistoty práce klesá potřeba změny zaměstnání.<sup>12</sup>

V díle *Pracovní mobilita*<sup>13</sup> je vyjádřen silný vztah mezi fluktuací zaměstnanců, ve smyslu dobrovolných odchodů z organizace, a úvahami o odchodu. Úvaha o odchodu vyjadřuje subjektivní pravděpodobnost změny práce v určitém časovém období. To znamená, že uvažuje-li zaměstnanec o odchodu, neznamená to ještě, že opravdu odejde, ale právě tyto úvahy mohou být předzvěstí hledání nového zaměstnání a následného odchodu z organizace.<sup>14</sup>

Proces, začínající uvažováním o odchodu ze zaměstnání a končící samotným odchodem, bývá označován jako odcizení. Tento proces „*může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní)*“<sup>15</sup>.

Prvotními signály, kterých by si mělo vedení všímat, jsou nedochvilnost zaměstnance, negativní chování a myšlení, absentismus apod., jež se začínají projevovat zpravidla po určité události, která způsobila změnu v oddanosti zaměstnance ke společnosti. Za událost, která

---

<sup>12</sup> NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

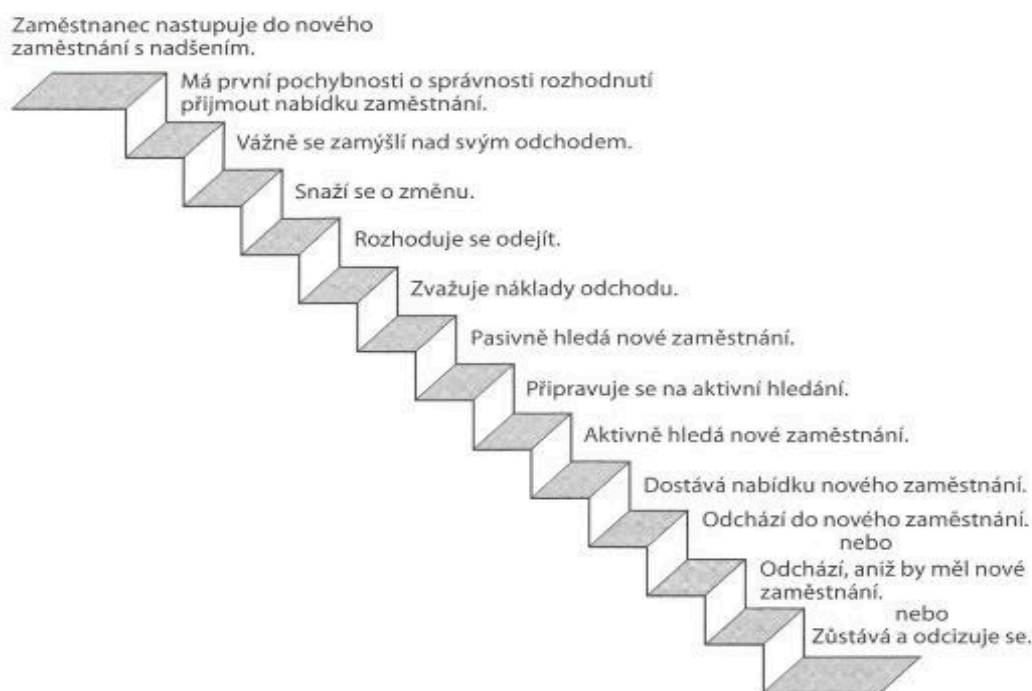
<sup>13</sup> SOUSA-POZA, Alfonso a Fred HENNEBERGER. *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. Journal of Economic Issues: 2004, roč. 38, č. 1.

<sup>14</sup> SHAHNAWAZ, Mohhamad. G. a Hassan JAFRI. *Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers*. Journal of Management Research: 2009. ISSN 0972-5814.

<sup>15</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9. (str. 24).

zapříčinila změnu v oddanosti zaměstnance lze považovat např. změnu pracovních podmínek, spor s nadřízenými či spolupracovníky, nabídka lepší práce od jiné společnosti, nesplnění očekávání při povyšování atd.<sup>16</sup> Proces odcizení je popsán na **obrázku 2.3.1**.

**Obr. 2.3.1 13 kroků procesu odcizení**



**Zdroj:** BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9. (s. 25).

**Vnitropodnikové faktory** jsou pro organizaci nejlépe sledovatelné a je možné je optimálně řídit. Těchto faktorů je celá řada a obvykle fluktuaci ovlivňuje kombinace hned několika najednou. Mezi nejčastější patří:

- *špatné pracovní podmínky zaměstnanců* – zde lze zařadit zdravotní a hygienické podmínky přímo na pracovišti, nebezpečné pracovní prostředí apod.;
- *špatné platové ohodnocení* – mzdové ohodnocení zaměstnanců nepůsobí motivačně a zaměstnanec jej považuje za nepřiměřené;

<sup>16</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.



- *osobnost nadřízeného* – špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, nespravedlivé chování nadřízeného k zaměstnanci, používání nepřiměřené formy vedení lidí;
- *spolupracovníci* – spory mezi kolegy, napětí na pracovišti, šikana apod.;
- *nevyhovující pracovní režim* – špatná koordinace směn, zaměstnancům jsou plánovány směny, které jim nevyhovují; plánování pracovního režimu bez přítomnosti zaměstnanců a dotázání se jejich požadavků apod.;
- *chaotická organizace pracovních činností* – pracovní úkoly jsou neustále měněny apod.;
- *nevyhovující organizační struktura* – nejasné vztahy podřízenosti a nadřízenosti, více vedoucích pracovníků a nejasné zodpovědnosti za jednotlivé činnosti;
- *nevyužití pracovního potenciálu zaměstnanců* – pracovníkům jsou předávány příliš jednoduché pracovní činnosti; plnění úkolu se účastní příliš mnoho pracovníků apod.;
- *nedostatek perspektiv* – zaměstnanec nemá možnost kariérně růst apod.;
- *podceňování otázky vzdělávání a rozvoje* – nejsou-li zaměstnanci rozvíjeni či nemají-li možnost se vzdělávat, nastává strnulost a zastarávání jejich kompetencí;
- *nedostatečná motivace zaměstnanců* – neexistence motivačního programu aj.;
- *nevyhovující firemní kultura* – zaměstnanci se neztotožňují s organizací, nejsou loajální, hrozí „vynášení“ nápadů ze společnosti, zaměstnanci se ve společnosti necítí dobře a chtějí zde trávit minimum času apod.<sup>17</sup>

Mezi faktory, které organizace zpravidla nemůže ovlivnit, patří ***mimopodnikové faktory***. Za ty lze považovat:

- *atraktivita jednotlivých povolání*;
- *společenská prestiž*;
- *umístění organizace*;
- *poměr mezi nabídkou a poptávkou na pracovním trhu* – zda v oboru podnikání převyšuje nabídka práce poptávku po práci či naopak;
- *fáze oboru podnikání organizace* – výhledový potenciál odbytu produktů, očekávaná stagnace, progresse či degrese apod.;

---

<sup>17</sup> NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

- *úroveň výše mezd a struktura zaměstnaneckých benefitů v oboru a regionu působení společnosti;*
- *struktura pracovních pozic v regionu* – zda v oblasti působení podniku existují i jiní zaměstnavatelé s atraktivními pracovními pozicemi ve stejném či příbuzném oboru podnikání;
- *struktura konkurence* – identifikace hlavních konkurentů podniku, posouzení možnosti odchodu zaměstnanců ke konkurenci, jaká je hrozba vstupu nových konkurentů apod.<sup>18</sup>

## **2.4 Dopady fluktuace na organizaci**

Jak již bylo výše zmíněno, je zcela chybné považovat fluktuaci za nežádoucí jev ba dokonce považovat nulovou fluktuaci za něco prospěšného. Mnohdy je fluktuace zaměstnanců vnímána jako negativum, protože organizace ztrácí své zaměstnance, ale v mnoha případech má naopak pozitivní důsledky a může prospět k rozvoji a splnění podnikových cílů. Tak jako tak je fluktuace jevem, který nemalou měrou ovlivňuje efektivní fungování organizace.

### **2.4.1 Negativní dopady fluktuace**

Je-li fluktuace jako jev podceňována či není-li dostatečně monitorována a řízena, dochází k negativním dopadům na organizaci. Za negativa nepřiměřené fluktuace lze považovat následující:

- *odchod zaškolených a schopných pracovníků;*
- *ztráta zákazníků* – odcházející zaměstnanec si zákazníky, se kterými ve společnosti byl v kontaktu, přetáhne jinam;
- *zhoršení pověsti organizace jako dobrého zaměstnavatele* – noví uchazeči o zaměstnání budou společnost s vysokou fluktuací zaměstnanců vnímat jako pro ně neperspektivní;
- *obavy stávajících pracovníků* – nejistota a nespokojenost stávajících zaměstnanců, růst pracovního stresu spojený s poklesem výkonnosti;

---

<sup>18</sup> NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

- *hrozba ztráty důvěryhodnosti*;
- *zhoršení péče o zákazníky* – do doby, než je zaškolen nový zaměstnanec, mohou zákazníci pocítit zhoršenou péči a komunikaci se společností;
- *ztráta citlivých dat* – odcházející zaměstnanec s sebou může odnést citlivá data o společnosti a podělit se s nimi s konkurencí; hrozba vyzrazení obchodního tajemství apod.;
- *ztráta dodavatelů* – při odchodu zaměstnance firma dočasně nemá zaškoleného pracovníka, který by se věnoval komunikaci s dodavateli apod.;
- *zvýšené náklady spojené s fluktuací* – této problematice je věnována následující kapitola.

#### **2.4.2 Náklady spojené s fluktuací**

Pro určení nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců je nutné identifikovat, kteří zaměstnanci společnost opouští. Zda se jedná o klíčové pracovníky, kteří jsou pro organizaci důležití či o nevýkonné zaměstnance, jejichž odchod společnost příliš nepocítí. U klíčových zaměstnanců jsou náklady fluktuace, při připočtení výdajů na znovu obsazení pracovní pozice jiným člověkem spolu s dodatečnými výdaji, velmi vysoké. Čím náročnější a složitější je pracovní pozice, tím těžší a nákladnější je získat kvalitního zaměstnance na její obsazení. V literatuře existuje několik způsobů, jak rozdělit náklady spojené s fluktuací. Příkladem je následující dělení nákladů:

- *náklady na získání pracovníků*;
- *náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků*;
- *náklady na odměny* – zde lze zařadit výdaje na mzdy a platy zaměstnanců, příspěvky či výdaje na zaměstnanecké výhody;
- *náklady na personální administrativu* – náklady spojené s činností personálního oddělení společnosti;
- *náklady související s odchody pracovníků* – zde lze zařadit všechny náklady spojené s propouštěním zaměstnanců, včetně nákladů spojených se ztrátou produktivity v důsledku jejich odchodu;

- *náklady na přemísťování pracovníků* – zahrnují náklady spojené se změnou pracovního zařazení či změnou pracoviště zaměstnance.<sup>19</sup>

Často je v literatuře zmiňováno také následující dělení nákladů fluktuace:

- *náklady spojené přímo s odchodem zaměstnance* – např. náklady spojené s odstupným, či náklady personálního oddělení při zpracování výpovědi zaměstnance apod.;
- *náklady před výpovědí zaměstnance* – pracovník, který již ví, že ze společnosti odejde, pracuje obvykle pomaleji, zvyšuje se množství jeho absence v práci, nesnaží se, nepřichází s novými návrhy a nápady apod.;
- *náklady spojené s neobsazeným pracovním místem* – nedodržení termínů, úkoly bývalého pracovníka jsou rozděleny mezi stávající zaměstnance, kteří s přibývajícím prací nedokážou stihnout práci včas, zvyšuje se množství přesčasů, roste chybovost apod.;
- *náklady spojené s výběrem nového zaměstnance* – náklady spojené s hledáním nového pracovníka zahrnující výdaje na inzerci, selekci příchozích nabídek, výběrové řízení apod.;
- *náklady na adaptaci zaměstnance* – zaškolení nového pracovníka, adaptační program (školení, tréninky apod.).<sup>20</sup>

Celkové náklady spojené s fluktuací zaměstnanců se skládají z mnoha dílčích nákladů a výše zmíněný výčet nedokáže ani zdaleka pokrýt všechny. Mnoho položek lze identifikovat poměrně snadno, ale existují i takové, které pro své nalezení potřebují detailní analýzu. Stanovení celkových nákladů fluktuace je tak poměrně složitý proces, na jehož konci však společnost získá přehled o tom, kolik prostředků musí vynaložit na personální činnosti spojené s fluktuací.

### 2.4.3 Pozitivní dopady fluktuace

Fluktuace s sebou přináší i celou řadu pozitiv. Je potřeba zdůraznit, že fluktuace jako taková je neodmyslitelnou součástí každého podniku a je potřeba s ní počítat při určování strategie společnosti. Jenom tak lze naplno využít přínosů, které s sebou tento jev přináší.

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

<sup>20</sup> REIB, Christian. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation*. Personaler Online [online]. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.personaleronline.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>.

K nejčastějším přínosům fluktuace pro organizaci patří:

- *nové schopnosti a přístupy* – noví zaměstnanci do organizace přinášejí nápady a znalosti, které ve společnosti chyběly, jsou přístupnější ke změnám a přinášejí inovace;
- *odhalení problémů, které byly skryty* – při odchodu zaměstnance mohou vyplout na povrch problémy, o kterých společnost zatím nevěděla a může se tak nyní zaměřit na jejich vyřešení;
- *zlepšení fungování vnitřního trhu práce* – volné místo může být zaplněno jiným zaměstnancem podniku, který je např. povýšen či přeřazen;
- *stabilizace počtu zaměstnanců a plánování následnictví* – určení klíčových pracovníků a pozic za účelem plánování optimálního počtu zaměstnanců a stanovení kariérních map, což napomáhá k efektivnímu řízení lidských zdrojů;
- *zefektivnění dokumentace podnikových procesů a informací* – organizace s vyšší fluktuací jsou nuceny lépe dokumentovat klíčové informace a znalosti o procesech ve společnosti, aby tak zabránily jejich ztrátě při odchodu zainteresovaných pracovníků;<sup>21</sup>
- *možnost reorganizace* – s odchodem některých pracovníků vyvstává otázka, zda je vůbec nutné vzniklé pracovní místo doplňovat jiným zaměstnancem nebo zda je lepší z hlediska efektivity rozdělit pracovní činnosti mezi ostatní zaměstnance a tím zoptimalizovat využití lidského kapitálu ve společnosti.<sup>22</sup>

Mezi důležité přínosy fluktuace lze zařadit také odbourání profesní slepoty, tedy změnu ve vnímání chodu společnosti a jednotlivých firemních procesů, a to díky přílivu nových zaměstnanců a s nimi spojených nových postupů a nápadů. Pro personální činnost je přínosem možnost optimalizace a zlevnění procesu personálního plánování a řízení. Řízená fluktuace je objektivním ukazatelem úrovně manažerské a personální práce v celém podniku a jeho jednotlivých částech.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> HURLEY, Louis. *The positive side of employee turnover*. Helium.com [online]. © 2002-2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/670241-the-positive-side-of-employee-turnover>.

<sup>22</sup> CYBULSKI, Kalyn. *The positive side of employee turnover*. Helium.com [online]. © 2002-2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/660738-the-positive-side-of-employee-turnover>.

<sup>23</sup> ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Personall.cz [online]. 2014 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html).

## **2.5 Jak předcházet fluktuaci**

Po identifikaci faktorů, které zapříčiňují fluktuaci v podniku, a seznámení se s jejími dopady, je důležité vypracovat si vlastní strategii eliminace nepřiměřené fluktuace. Vypracování této strategie je úkolem managementu společnosti v kooperaci s personálním oddělením.

Strategie eliminace nepřiměřené fluktuace by měla být součástí celkové strategie podniku a měla by mimo jiné definovat styl vedení a motivace zaměstnanců. Součástí této strategie je plán stabilizace pracovníků, který vychází z výstupních pohovorů se zaměstnanci, analýz důvodů fluktuace pracovníků, a z pravidelných průzkumů postojů a názorů stávajících zaměstnanců, kteří se vyjadřují k fungování organizace. Pomocí takto získaných informací může společnost provést kroky potřebné k dlouhodobému snížení fluktuace.<sup>24</sup>

Základním cílem celé organizace by mělo být udržení fluktuace na přiměřené hladině. Za splnění cíle by měl vždy zodpovídat top management společnosti, který spolupracuje s přímými nadřízenými řadových zaměstnanců, a to tak, že budou všichni průběžně a systematicky schopni s fluktuací počítat a čelit jí. Při sestavování strategie je nejprve nutné vyčíslit náklady, spojené s fluktuací, a pokud je to možné, porovnat tyto náklady s konkurencí. Dalším krokem je zjištění, proč někteří zaměstnanci z podniku odcházejí, zatímco jiní zůstávají. V neposlední řadě je nutné kritické zamyšlení se nad tím, zda podnik dělá pro udržení klíčových zaměstnanců maximum. Vysoká míra fluktuace mimo jiné dokládá nízký stupeň identity a loajálnosti zaměstnanců k organizaci nebo ke svému vedoucímu. Další příčinou bývá nízká úroveň personální práce, která by měla být věnována především práci se stimulací pracovníků na základě jejich motivace. Nejdůležitější roli proto hrají vedoucí zaměstnanci, kteří jsou v každodenním kontaktu s řadovými pracovníky, a kteří svým vedením dokážou pracovníky motivovat a stimulovat tak, aby byli spokojeni.<sup>25</sup>

## **2.6 Měření fluktuace**

Pro efektivní řízení lidských zdrojů, ale i organizace samotné, je nutné sledovat optimální stav zaměstnanců a jejich fluktuaci. Ke sledování a měření fluktuace zaměstnanců ve společnosti lze použít několik ukazatelů.

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

<sup>25</sup> BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.

### 2.6.1 Míra fluktuace

Základním ukazatelem fluktuace zaměstnanců ve společnosti je míra fluktuace, některými autory nazývaná též jako míra odchodů či ukazatel intenzity odchodů. Znázorňuje pohyb pracovníků do a z podniku.<sup>26</sup>

#### Vzorec č. 2.6.1 Míra fluktuace

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří odešli během daného období}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 [\%]$$

Samotný výpočet míry fluktuace zaměstnanců v podniku ihned neodpoví na otázku, zda je počet příchodů a odchodů pracovníků na optimální úrovni. Ideální míra fluktuace je různá napříč odvětvími, ale i samotnými organizacemi. Všeobecně doporučovaná úroveň fluktuace se pohybuje v rozmezí **5 % až 7 % ročně**.<sup>27</sup> Záleží však na odvětví, ve kterém společnost působí, na situaci na daném trhu, a také na struktuře této fluktuace. Ve výrobní společnosti, zaměstnávající zkušené a kvalifikované pracovníky, je požadovaná míra fluktuace na jiné úrovni, než například v odvětví služeb. Toto rozmezí řízené fluktuace by mělo odstranit negativní jevy spojené s fluktuací, a podpořit rozvoj a růst společnosti spolu se stimulací jejího vnitřního trhu práce.

*„Vnímá-li firma, že má vysokou fluktuaci, je to problém. Pokud fluktuaci jako problém necítí, pak jakkoliv veliká hodnoty míry fluktuace problémem není. Někdy firma potřebuje rychle změnit své zaměření, nebo posílit svoji firemní kulturu v žádoucím směru o nové prvky a podobně. Pak i číselně vysoká avšak usměrňovaná fluktuace není problémem. A naopak: cítí-li firma, že odchodem dvou pracovníků ze sta se děje něco hrozného, asi k tomu má dobré důvody. A pak tato, i když číselně miniaturní fluktuace, skutečným problémem je.“<sup>28</sup>*

Podle průzkumu HR Monitor společnosti Trexima ze srpna 2013 dosahuje průměrná fluktuace zaměstnanců u firem s více než 100 zaměstnanci v České republice hodnoty **11,5 %**, což překračuje hodnoty všeobecně doporučované fluktuace. Tento výzkum se zaměřuje na personální procesy v českých podnicích a má za cíl nastínit reálný stav řízení lidských zdrojů

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>27</sup> ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. PersonAll Consulting [online]. 2014 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html).

<sup>28</sup> HÁJEK, Martin. *Fluktuace bez závoje*. Vedeme.cz [online]. © 2005-2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupný z: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181).

ve firmách v ČR. Projekt je realizován každoročně ve dvou vlnách. Poslední vlna sběru dat se konala v únoru 2013 a účastnilo se jí 270 HR manažerů z náhodně vybraných společností ze soukromého sektoru. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci odcházejí ze společností v České republice v průměru po deseti letech, a že nejvyšší míra fluktuace převažuje ve stavebnictví (14,4 % ročně) a ve velkoobchodě a maloobchodě (13 % ročně). Naopak nejnižší míra fluktuace, dosahující průměrné hodnoty 9,4 %, je pozorována ve společnostech, které si chtějí udržet kvalitní kvalifikované zaměstnance.<sup>29</sup>

Obecně v České republice existují dva protipóly. Prvním jsou firmy s vysoce kvalifikovanými zaměstnanci, operující v oblastech jako např. jaderná energetika, chemie, farmacie apod., u nichž dosahuje míra fluktuace minimálních hodnot na úrovni okolo 4-5 %. Druhým extrémem jsou společnosti, které pocítují nedostatek pracovníků a zároveň mají až 20% fluktuaci, a to zejména na pracovních pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické profese apod.).

Ukazatel celkové míry fluktuace je nejpoužívanějším, avšak co do struktury odcházejících zaměstnanců špatně vypovídajícím ukazatelem. Vzhledem ke své struktuře může být navíc nadhodnocen v důsledku vysoké mobility poměrně malého podílu pracovníků, a to zejména v obdobích, kdy se zaměstnanci obtížně hledají a získávají. Navíc nevypovídá nic o tom, po jaké době, z kterého oddělení a z jakých pozic zaměstnanci odcházejí. Pro analýzu příčiny nepřiměřené fluktuace je nutné se zaměřit na rozbor právě těchto tří kritérií.

## **2.6.2 Mobilita a dobrovolná fluktuace**

Mobilitu lze definovat jako poměr mezi počtem odchodů a příchodů pracovníků a průměrným evidenčním stavem zaměstnanců. Tento jev by měl být sledován a udržován na co nejnižší, ne však nulové, hodnotě. Sledování tohoto ukazatele je z hlediska plánování počtu nových zaměstnanců klíčové.

Dobrovolná fluktuace je vyjádřena počtem rozvázaných pracovních poměrů za účelem přechodu k jiné společnosti a navázání nového pracovního poměru. Lze ji interpretovat také jako ukazatel spokojenosti zaměstnanců.

---

<sup>29</sup> *HR Monitor, Personální procesy ve firmách v ČR – základní výstupy studie.* Hr-monitor.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>.



### 2.6.3 Index stability

K analýze míry kontinuity zaměstnání se používá index stability, který “*naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku*”<sup>30</sup>. Tento ukazatel však může být zavádějící vzhledem k tomu, že není schopen odhadnout extrém, který existuje v podniku, ve srovnání s organizacemi, kde je většina pracovníků zaměstnávána krátkodobě.

#### Vzorec 2.6.3 Index stability

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců pracujících v podniku 1 rok a více}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců zjištěný před rokem}} \times 100 [\%]$$

### 2.6.4 Analýza délky zaměstnání

Nedostatek předchozího indexu stability, vyplývající z neschopnosti odhadnout extrém, lze alespoň částečně odstranit provedením analýzy průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců. Tento postup není vzhledem k tomu, že se zaměřuje pouze na odcházející zaměstnance ještě úplně vypovídající. Provede-li se však analýza porovnáním odcházejících pracovníků s počty pracovníků u každé kategorie zaměstnanců, vyjdou relevantní výsledky, které je možné použít pro personální řízení.

### 2.6.5 Míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců

Dalším ukazatelem je například míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců, pomocí něhož lze určit, kolik nově přijatých zaměstnanců zůstane v podniku déle než jeden rok.<sup>31</sup>

#### Vzorec 2.6.5 Míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců odcházejících během prvního roku zaměstnání v podniku}}{\text{Počet nově přijatých zaměstnanců}} \times 100 [\%]$$

Vysoká míra tohoto ukazatele poukazuje na problémy se špatným výběrem či zapracováním nových zaměstnanců.

---

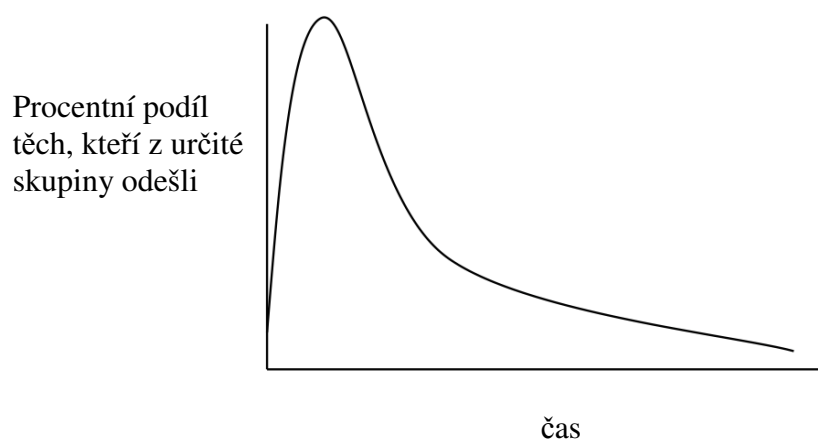
<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. (s. 314).

<sup>31</sup> O'CONNEL, Matthew a Kung MEI-CHUAN. *The Cost of Employee Turnover*. Industrial Management: 2007, roč. 9, č. 3.

### 2.6.6 Míra přežití

Tato metoda analyzuje odchod zaměstnanců v určitém časovém období. Jedná se o podíl mezi zaměstnanci, kteří byli zaměstnáni v určitém období a pracovníky, kteří jsou v podniku zaměstnáni ještě po určitém časovém intervalu. Ukazatel lze použít například pro posouzení, kolik absolventů zůstalo v organizaci po dvou letech od nástupu. Pokud tedy pro společnost pracuje například 5 z původních 10 absolventů, je míra přežití 50 %. Graficky lze vyjádřit míru přežití pro každou skupinu přijatých zaměstnanců za období pomocí tzv. křivky přežití, jak je patrné na **obrázku 2.6.6**.<sup>32</sup>

**Obr. 2.6.6 Křivka přežití**



**Zdroj:** KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Pres, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. (s. 25).

## 2.7 Proces řízení fluktuace

Jak již bylo zmíněno, určitá míra fluktuace je potřebná k tomu, aby se organizace mohla dále vyvíjet, a nedošla do stádia stagnace. Fluktuaci je však nutné monitorovat a řídit její strukturu a výši. K tomu, aby bylo toto řízení efektivní, je nutné věnovat pozornost následujícím několika faktorům:

- *struktura vs. nezávislost* – existují lidé, kteří chtějí mít stanoveny přesné termíny, procedury, zdroje a vyžadují rady při plnění projektů; ale existují i zaměstnanci,

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

kteří chtějí pracovat nezávisle, na základě vlastních metod a priorit, takovým zaměstnancům je potřeba poskytnout větší prostor;

- *prostředí* – je nutné zaměstnancům poskytnout příjemné pracovní prostředí, které plně vyhovuje jejich potřebám; např. pracovníkům s potřebou společenské atmosféry nabídnout projekty spojené s týmovou spoluprací a zaměstnancům s potřebou tvůrčí činnosti nabídnout práci vyžadující nové přístupy, vlastní myšlenky apod.;
- *kariérní růst* – zaměstnanci musí mít možnost růst, a to nejen finančně, ale také profesně;
- *pracovní vs. osobní život* – vyvážení pracovního a soukromého života je pro zaměstnance velice důležité a je potřeba jim poskytnout takové podmínky, které tuto rovnováhu umožní.<sup>33</sup>

Samotný proces řízení fluktuace sestává z následujících činností:

- *uvědomění si aktuálního stavu* – stanovit optimální míru kontrolovatelné fluktuace a určit nejzazší mez, kterou je organizace schopna akceptovat;
- *pravidelná kontrola příznaků fluktuace* – pravidelné sledování a vyhodnocování odchodů zaměstnanců, sledování trendu růstu, popřípadě poklesu fluktuace;
- *spolupráce s externími poradci* – pro manažery dané organizace je mnohdy těžší rozpoznat zvýšenou fluktuaci a uvědomit si její následky na chod organizace, a to zejména z důvodu nepřipuštění nedostatků ve své práci, proto je dobré spolupracovat se zkušeným poradcem z vnějšku;
- *přesná identifikace důvodů nepřiměřené fluktuace* – detailnější rozbor fluktuace a její struktury, sledování a analýza společných znaků, na kterých pracovních pozicích dochází k nejčastějším odchodům, pod kterým vedením dochází k nejčastějším odchodům, vyhodnocení výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců;
- *možnosti nápravných opatření* – stanovení klíčových faktorů, zapříčiňujících nepřiměřenou fluktuaci, provedení revize současných zdrojů k zajištění úspěšné nápravy;

---

<sup>33</sup> *Nejen penězi žít je člověk.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-13]. Dostupný z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-a-rizeni-pracovni-cinnosti-id-148681/nejen-penezi-ziv-je-zamestnanec-id-279827>.

- *výběr nápravných opatření* – v této fázi je vhodné vytvořit menší projektový tým, který bude mít za úkol posoudit aktuální situaci, zvolit optimální způsob nápravy a zajistit jeho dodržování; mezi nejčastější opatření patří změna firemní strategie, změna způsobu výběru a adaptace zaměstnanců, změna vzdělávacího a rozvojového programu pro zaměstnance apod.;
- *vyhodnocování nápravných opatření* – je potřeba nadále sledovat personální ukazatele, vyhodnocovat a zefektivňovat proces výběru a adaptace zaměstnanců, věnovat pozornost motivaci pracovníků a zkvalitňovat péči o zaměstnance;
- *faktor času* – při úspěšném provedení všech nápravných opatření je možné výsledky pozorovat již po několika týdnech od zahájení opatření, zda se však jedná o dlouhodobý trend zlepšení, je možné vysledovat zhruba až po půl roce;
- *náklady na realizaci opatření* – již ve fázi rozhodování o možnostech nápravných opatření je potřeba zvážit, která opatření je možné z hlediska nákladů a času zrealizovat.<sup>34</sup>

## 2.8 Problematika řízení lidských zdrojů a fluktuace

Řízení lidských zdrojů je odvětvím personalistiky, které se věnuje práci s lidským kapitálem společnosti. V současné době hraje personalistika v organizacích stále patrnější roli, což je zřejmé zejména v začleňování personálního útvaru do organizačních struktur společností. Existují však stále společnosti, ve kterých se oblasti personalistiky nevěnuje dostatečná pozornost, a její význam je podceňován. Personální útvar by se měl formálně zodpovídat přímo generálnímu řediteli a tím pádem mít stejné pravomoci, jako ostatní útvary dané organizace. Tímto začleněním pak společnost získává výhodu v podobě efektivního využití lidského potenciálu.<sup>35</sup>

Personální práci vykonávají personální útvary a vedoucí pracovníci. Úkolem personálního útvaru je zpravidla vypracování plánu personální a sociální politiky, konzultační činnost jak řídicím pracovníkům, tak ostatním zaměstnancům, a stanovení úkolů pro personální řízení. Vedoucí pracovníci se zabývají konkrétnějšími úkoly jako získávání pracovníků, jejich umisťování, hodnocení, vzdělávání, propouštění či odměňování.

---

<sup>34</sup> ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Personall.cz [online]. 2014 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html).

<sup>35</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et. al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Personální práce je nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti, výkonnosti, ekonomické stability a úspěšnosti společnosti. Řízení lidských zdrojů, které se skládá z jednotlivých personálních činností, má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky organizace. Pro efektivnější chod podniku je nutné se v rámci řízení lidských zdrojů zaměřit především na:

- snižování absence pracovníků a aplikaci postupů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu;
- vytváření vhodné firemní kultury a formování mezilidských vztahů tak, aby se zvyšovala spokojenost zaměstnanců v práci, a tím pádem se zamezilo vysoké míře fluktuace a zvýšeným nákladům z ní plynoucích;
- zlepšení popisu pracovních činností, za účelem eliminace časových ztrát při jejich vykonávání;
- zvyšování produktivity práce během běžné pracovní doby, díky čemuž poklesnou výdaje za zbytečnou přesčasovou práci;
- vyhledávání a výběr těch nejlepších pracovníků, kteří jsou schopni vyvinout maximální úsilí při výkonu pracovních činností, mají požadované znalosti a schopnosti, a jsou připraveni se dále rozvíjet;
- přiměřené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které mohou zlepšit jejich schopnosti a znalosti, což se posléze projeví ve zvýšené kvalitě výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů;
- uplatňování stimulačního programu odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů za účelem vytváření motivačního klima ve společnosti;
- rozvíjení a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří jsou v souvislosti s pracovními činnostmi v organizaci lepší, než ostatní;
- vhodnou organizací práce a vytváření vhodných pracovních týmů, což vede ke zvyšování individuálního výkonu a spokojenosti zaměstnanců, apod.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 2.8.1 Personální činnosti

### *Výběr zaměstnanců*

Jedním z nástrojů předcházení budoucí nepřiměřené fluktuace je správný výběr zaměstnanců. Ve společnostech s vysokou fluktuací zpravidla správnému náboru a zaškolení pracovníků není věnováno dostatečné množství pozornosti. Řada společností proces výběru zaměstnanců velmi podceňuje, a tak bývá zpravidla nestrukturovaný a náhodný, popřípadě jej zajišťují nekompetentní lidé. Chce-li podnik snížit fluktuaci, měl by v první fázi začít pracovat na strukturovaném a opakovaném procesu náboru, který budou mít na starosti vyškolení a kompetentní pracovníci.<sup>37</sup>

Pro udržení zaměstnanců je nutné už při jejich výběru **prezentovat danou pozici reálně a nezkresleně**. Uchazeč o tuto pozici musí mít přesnou a nezkreslenou představu o nabízené práci, a to proto, aby nedošlo k nerealistickým představám, které by následně vyústily v rozčarování a nespokojenost, které mohou být předzvěstí budoucího odchodu z organizace. Ze strany podniku je důležité, aby byly uchazečovi znalosti a dovednosti dostatečně prověřeny při procesu výběru a předešlo se tak přijetí nedostatečně schopného a kompetentního zaměstnance.<sup>38</sup>

Společnosti by měly upřednostňovat obsazení volných pozic interními zaměstnanci, díky čemuž lze ušetřit náklady na externí nábor, podpořit možnost kariérního růstu a zhodnotit investice a úsilí do vzdělání a rozvoje dosavadních pracovníků.

### *Adaptační program*

Výběrem vhodného uchazeče však proces eliminace nepřiměřené fluktuace zdaleka nekončí. Je potřeba zaměstnance efektivně zaškolit a dohlížet na jeho úspěšnou adaptaci. Jedním z cílů adaptace by mělo být vybudovat v zaměstnanci pocit sounáležitosti s organizací a vytvořit mu co nejlepší pracovní podmínky, aby se cítil v organizaci dobře. Jednak se zmírní pracovní stres nového pracovníka, ale také se minimalizuje zátěž ostatních spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a zejména z požadavků na jeho začlenění do pracovní skupiny.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> *Fluktuace začíná u náboru*. HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuace-zacina-u-naboru-id-924791>.

<sup>38</sup> BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.

<sup>39</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-2497-3.

Počáteční adaptace by měla být základním článkem v řetězu dalšího rozvoje zaměstnance. Pouze propracovaný systém rozvoje a průběžného vzdělávání může organizaci zajistit vzdělané a pro práci vyškolené pracovníky. V neposlední řadě je nutné, aby měli zaměstnanci dostatek materiálních, informačních a jiných zdrojů potřebných pro výkon práce.

### ***Odměňování zaměstnanců***

Z mnoha výzkumů vyplývá, že finanční odměny a benefity nejsou hlavní položkou ve výčtu důvodů dobrovolných odchodů zaměstnanců z organizací, avšak mají mezi nimi stále poměrně významné postavení. Je vhodné pracovníky motivovat zaměřením se na individualizované programy odměňování, které dají nadprůměrným zaměstnancům možnost zviditelnění se před managementem společnosti i před kolegy. Tito zaměstnanci jsou pak motivováni také vyšším finančním ohodnocením, než jejich průměrní kolegové. Systém odměňování pak musí být transparentní a zaměstnanci pochopený.<sup>40</sup>

### ***Komunikace se zaměstnanci***

Základem spokojenosti zaměstnanců je jejich informovanost. Cítí-li pracovník, že není dostatečně informován a ztratí-li přehled o aktuálním dění, začíná se odcizovat. Je tedy nezbytné zaměstnance pravidelně informovat o cílech a plánech společnosti, její vizi, a o aktuálních změnách. Díky tomu zaměstnanci zjistí, co se od nich očekává a mohou tak podávat lepší pracovní výkony. Důležité jsou také názory a nápady zaměstnanců. Často může přijít ten nejlepší nápad právě z řad pracovníků, kteří se s danou problematikou setkávají každý den. Navíc zajímá-li se organizace o názory svých pracovníků, cítí se oni být pro společnost důležití a potřební.<sup>41</sup>

### ***Získávání informací od odcházejících zaměstnanců***

Nástrojem, který je pro řízení fluktuace v organizaci velmi potřebný je *výstupní pohovor*. Tato metoda je používána v situacích, kdy dá zaměstnanec v zaměstnání výpověď. Cílem je získat maximum informací, které napoví, proč zaměstnanec pracovní poměr

---

<sup>40</sup> *Jak řešit problémy s fluktuací.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-a-rizeni-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-resit-problemy-s-fluktuaci-id-262540>.

<sup>41</sup> *Jak si udržet zaměstnance - Poslouchejte, odměňujte, rozvíjejte.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-interni-komunikace-id-148698/jak-si-udrzet-zamestnance-poslouchejte-odmenujte-rozvijete-id-753155>.

rozvázal. Díky těmto informacím lze přizpůsobit proces personálního řízení a tím pádem eliminovat nežádoucí fluktuaci v podniku.

Donedávna byla všeobecně rozšířenou fámou myšlenka, že hlavním důvodem dobrovolného odchodu ze zaměstnání jsou peníze nebo lepší pracovní nabídka. Tuto spekulaci vyvrátily výsledky výzkumu *Saratoga Institut*, které ukázaly, že 80-90 % zaměstnanců odešlo z jiných důvodů, které jsou ovlivnitelné samotným podnikem a jeho managementem.<sup>42</sup>

Mnohdy společnosti výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci uskuteční, avšak ne dostatečně efektivně nebo výsledky z pohovorů špatně interpretují či vůbec nepoužijí. Aby byly výsledky z pohovorů vypovídající, je potřeba vysvětlit zaměstnanci účel tohoto pohovoru a pokud možno jej motivovat k tomu, aby při pohovoru spolupracoval a uvedl pravdivé údaje. Neméně důležitá je také skladba otázek, z jejichž odpovědí lze získat relevantní informace. Mezi otázky, které by měly během pohovoru zaznít, patří následující:<sup>43</sup>

- *Proč jste se rozhodl/a odejít?*
- *Čím vás oslovil nový zaměstnavatel?*
- *Existuje něco, co se mohlo udělat, aby se předešlo vaší výpovědi?*
- *Které benefity vnímáte jako přínosné?*
- *Dostalo se vám uznání a zpětné vazby?*
- *Dostal jste možnost adekvátního školení pro výkon vaší práce?*
- *Vnímáte platové ohodnocení jako adekvátní vaší pozici?*
- *Odpovídala úroveň řízení vaší pozici?*
- *Měl/a jste nějaký problém s fyzickými podmínkami pro výkon práce?*
- *Jaký vliv měly vztahy se spolupracovníky a nadřízenými na vaši spokojenost?*

Uvedené otázky jsou pouze příkladem, jak by takový rozhovor mohl vypadat. Každá společnost může použít otázky jiné. Je dobré zaměstnance předem informovat, že se pohovoru budou účastnit, aby se na něj mohli připravit. Aby byly výsledky porovnatelné, měl by

---

<sup>42</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

<sup>43</sup> *Výstupní pohovor napoví mnohé*. HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/vystupni-pohovor-napovi-mnohe-id-1093257#ixzz1Dqa6d91g>.



pohovor probíhat standardizovaným způsobem. Díky standardizovanému zpracování je možné sledovat trendy ve výstupech a adekvátně na ně reagovat.

## 2.8.2 Personální řízení a vedení

Mnoho manažerů pojmy *řízení* a *vedení* slučuje či zaměňuje. Pro správné fungování podniku je však nutné mezi personálním řízením a personálním vedením rozlišovat.

### *Personální řízení*

Personální řízení je soubor příkazů, pokynů a instrukcí směrem od nadřízeného k podřízenému, z pravidla v rámci týmů, organizačních útvarů či jiných skupin. Řízení v podniku je jednou z manažerských činností, jejímž prostřednictvím má být dosaženo cílů podniku.<sup>44</sup> „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo“.<sup>45</sup>

Orientuje se na plánování a alokaci hmotných zdrojů společnosti za účelem dosahování výsledků. Dále se zaměřuje na plnění stanovených plánů a za tím účelem vytváří vhodné organizační struktury, které jsou schopny, pomocí svých zaměstnanců, zabezpečit jejich efektivní plnění. Řízení řeší problémy spojené s plněním plánu a pomocí kontroly předchází situacím, které by mohly plnění plánu ohrozit.<sup>46</sup>

### *Personální vedení*

Personální vedení, neboli *leadership* lze definovat jako soubor opatření a manažerských činností, kterými vedoucí pracovníci ovlivňují jednání a aktivity svých podřízených. *Leadership* spočívá ve vedení napříč celým podnikem, to znamená od podniku jako celku, až po vedení jednotlivých zaměstnanců. Orientuje se na dosažení změny tím, že vytváří vizi budoucnosti a strategii, potřebnou k dosažení stanovených cílů. Zaměstnanci jsou motivováni s cílem nevnučovat jim vlastní názory a postoje, ale vybudovat v nich pocit sounáležitosti, uznání a seberealizace. Vedení se tedy zaměřuje především na zaměstnance.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> DYTŘT, Zdeněk a Michaela STŘÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.

<sup>45</sup> ARMSTRONG, Michael a Michaela STŘÍTESKÁ. *Management a leadership: odpovědnost v managementu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2177-4. (s. 16).

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael a Michaela STŘÍTESKÁ. *Management a leadership: odpovědnost v managementu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>47</sup> ARMSTRONG, Michael a Michaela STŘÍTESKÁ. *Management a leadership: odpovědnost v managementu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2177-4.

## ***Rozdíl mezi řízením a vedením***

Rozdíl mezi řízením a vedením je zřejmý. Zatímco řízení se zaměřuje především na hmotný kapitál organizace, vedení se zabývá nejcennějším zdrojem, tedy lidským kapitálem. Pro každého manažera je tedy velmi důležité tyto rozdíly znát vzhledem k tomu, že do většiny podnikových procesů jsou zapojeni lidé, tvořící část zdrojů, která ovlivňuje ostatní zdroje společnosti. Warren Bennis, poradce a autor mnoha publikací o vedení lidí, popsal rozdíl mezi jednotlivými přístupy takto: „*Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci. Manažer se koncentruje na systémy a struktury, leader na lidi. Manažer se ptá jak a kdy, leader co a proč. Manažer akceptuje stávající stav, leader jej zpochybňuje.*“<sup>48</sup>

## ***Přínosy leadershipu***

Zavedení *leadershipu* přináší do společnosti inovace, ve smyslu vyrovnávání rozdílností ve vnitřní struktuře řízení organizace a neočekávaných událostí pocházejících z prostředí vnějšího. Leadership implementuje součásti manažerské etiky do řídicí práce manažera. Odpovědný manažer by měl:

- odměňovat ty podřízené, kteří jsou v etickém myšlení příkladem ostatním pracovníkům;
- podněcovat v pracovnících etické myšlení, sledovat vývoj pracovních vztahů a jejich projevy k vnějšímu prostředí;
- zjišťovat postoje pracovníků, prověřovat jejich ochotu a nadšení;
- vést zaměstnance tak, aby jejich práce vedla k plnění strategických cílů organizace;
- podněcovat podřízené k poznání své závislosti na společnosti a jejím rozvoji.<sup>49</sup>

## **2.8.3 Motivace a stimulace zaměstnanců**

Motivace je výsledkem kreativní stimulace pracovníka ze strany nadřízeného, vedoucí k dosažení podnikových cílů. Mezi motivací a stimulací existuje úzký vztah definovaný následujícím tvrzením: „*Míra žádoucí motivace pracovníků je závislá na úrovni stimulace, která přísluší manažerům. Z toho vyplývá, že nedostatečná motivace pracovníků může být i*

---

<sup>48</sup> LICHTENEGEROVÁ, Renata. *Jak účinně vést druhé*. E15.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/jak-ucinne-vest-druhe-863172>.

<sup>49</sup> DYTŘT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.

*důsledkem toho, že se manažerovi nepodařilo získat pracovníky, či stimulovat jejich loajalitu, kreativitu a potřebnou identitu k firmě.*“<sup>50</sup>

Tento případ nastává tehdy, není-li věnována dostatečná pozornost etickému myšlení. Management se obvykle zaměřuje pouze na kvantitativní vlastnosti ekonomických jevů, které lze změřit, a přehlíží kvalitativní složky, pomocí nichž by měly být tyto měřitelné hodnoty dosahovány. Problém často nastává ve chvíli, kdy nejsou motivace a stimulace v rovnováze. Existují dvě oblasti problémů, které mohou nastat. V prvním případě se jedná o situace, kdy zaměstnanci nejsou ochotni kreativně pracovat na realizaci zadaných úkolů. Druhá oblast se týká situací, kdy vedoucí pracovníci nedokážou plně využít motivaci podřízených.

Aby byla stimulace zaměstnanců efektivní a přinášela žádaný výsledek, je nutné pochopit následující principy:

- každý člověk je jiný a to, co stimuluje jednoho, nemusí stimulovat druhého,
- vnímání lidí je různé a to, co jednoho motivuje, může druhého demotivovat,
- na každou situaci a každého člověka je potřeba nahlížet z více pohledů,
- stimulace existuje v mnoha podobách s různými ovlivněními motivace konkrétního člověka,
- stimulace je účinnější, jsou-li známy potřeby, hodnoty a myšlení jedince,
- spolupráce není nekonečná.<sup>51</sup>

#### **2.8.4 Nejčastější chyby v práci a komunikaci se zaměstnanci**

Jsou faktory, které vedou k nepřiměřené fluktuaci, a podnik nemá prakticky žádnou možnost, jak je ovlivnit. Existují však také interní faktory, které ovlivnit lze. Mezi interní faktory vedoucí k nepřiměřené fluktuaci patří z hlediska řízení lidských zdrojů chyby v práci se zaměstnanci. Nejčastější manažerské chyby v práci a komunikaci se zaměstnanci lze rozdělit do deseti skupin:

- *1. skupina* – jedná se o chyby, které jsou nejčastěji interpretovány jako dobré úmysly, kdy manažer odkládá nepříjemná rozhodnutí, jako propouštění či

---

<sup>50</sup> DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1. (s. 111).

<sup>51</sup> *Jak motivovat*. Akademie Orlita [online]. © 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/services/jak-motivovat>.

potrestání podřízených či praktikuje příliš familiární řízení zaměstnanců, které se projevuje snížením efektivity celého týmu;

- 2. *skupina* – zde patří chyby spojené se špatným výběrem zaměstnanců, kdy manažer místo schopných lidí vybere například své známé či rodinné příslušníky;
- 3. *skupina* – je charakteristická chybami v zadávání pracovních úkolů, kdy manažer zaměstnancům zadává úkoly, které jsou nejasné, nesrozumitelné či se vymykají pravomocem daného pracovníka;
- 4. *skupina* – souvisí s nadměrnou a chybnou kontrolou zadaných úkolů, kdy manažer nadměrnými kontrolami vyvíjí tlak na své podřízené, demotivuje je či jim kontrolami dokonce zabraňuje ve výkonu jejich práce;
- 5. *skupina* – skupina chyb, pramenících z obavy delegování pravomocí na podřízené, kdy manažer svým chováním brání rozvoji podřízených a tím je demotivuje;
- 6. *skupina* - chyby spojené s respektem a manažerskou důvěryhodností, které jsou k řízení pracovníků nezbytné a jsou-li tyto vlastnosti podceňovány, dochází k nedůvěryhodnosti manažerů, spojené se ztrátou loajality podřízených;
- 7. *skupina* – do této skupiny lze zařadit chyby v motivaci zaměstnanců a s tím spojeným podceňováním uplatňování nepeněžitých nástrojů motivace zaměstnanců;
- 8. *skupina* – zde se řadí chyby spojené se špatnou komunikací a nedostatečnou informovaností, kvůli které zaměstnanci neefektivně vykonávají svou práci a společnost nemůže efektivně vyhledávat a řešit případné problémy;
- 9. *skupina* – devátou skupinu tvoří manažerské chyby spojené s týmovou prací, jako neschopnost vytvářet týmy či nechť týmovou práci využívat;
- 10. *skupina* – poslední skupina chyb se týká top managementu a jejich role vůdce a tvůrce firemní kultury, kdy uplatňováním těchto chyb dochází k poklesu důvěry a motivace pracovníků.<sup>52</sup>

## **2.9 Spokojenost a loajalita zaměstnanců**

Spokojení a loajální zaměstnanci znamenají pro společnost růst produktivity, zvýšení kvality nabízených produktů či služeb a zejména udržení míry fluktuace na optimální úrovni. Pokud zaměstnanci nebudou spokojení, projeví se to na jejich pracovním výkonu, což povede

---

<sup>52</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

např. ke zhoršení kvality produktů či služeb společnosti. Spokojenost a loajalita zaměstnanců tak bezesporu značným způsobem ovlivňuje celkovou výkonnost organizace.<sup>53</sup>

Existuje hned několik prostředků, jak dosáhnout lepší spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity a peněžní ohodnocení už v dnešní době z pohledu pracovníků nehrají hlavní roli v jejich motivaci a spokojenosti. Důležitější je osobní uspokojení z práce a vědomí, že jsou pro organizaci potřební. Důležitou součástí ocenění je ukázání zaměstnancům, že jsou důležitým článkem v dosahování firemních cílů a svými výkony k jejich dosažení přispívají.<sup>54</sup>

Každá organizace by měla pravidelně provádět průzkum spokojenosti svých zaměstnanců. Průzkum slouží nejen k porozumění reálné situaci ve společnosti, ale je i jedním ze způsobů, jak vedení podniku projevuje zájem o zaměstnance, ochotu porozumět jim a snahu o zlepšení celkové spokojenosti v organizaci. Výsledkem je lepší pochopení vztahu zaměstnanců ke společnosti a nastínění cest, jak dosáhnout ještě lepších výsledků, a tedy i spokojenějších a loajálnějších pracovníků.

Průzkum by však neměl být zaměřen pouze na spokojenost zaměstnanců, ale také na jejich motivaci a loajalitu. To, že je pracovník spokojený ještě nic nevypovídá o jeho pracovní výkonnosti a dlouhodobosti vztahu ke společnosti. Například loajální zaměstnanec může být nespokojen s prováděním určitých úkonů ve společnosti, ale protože mu na společnosti záleží, hledá možnosti zlepšení a řešení, které by napomohlo k odstranění nedostatků vedoucích k jeho nespokojenosti. Průzkum identifikuje klíčové faktory spokojenosti a odpoví na otázku, zda společnost dělá opravdu to, co od ní zaměstnanci očekávají. Kvalitně provedený průzkum by také měl odpovědět na otázku, kteří zaměstnanci jsou pro organizaci a její dlouhodobý rozvoj klíčoví, a kteří se naopak tzv. vezou. Na základě těchto výsledků je možné nastavit taková opatření, která spokojenost a loajálnost zaměstnanců ještě zvýší.<sup>55</sup>

Loajalita je definována jako ochota a schopnost pracovníků přispívat k dosahování cílů společnosti, vynaložit více kreativity, energie a vášně do své práce. Nízká loajalita s sebou přináší sklon k nedostatečné výkonnosti zaměstnance, sklony k absentérství či nízkou retenci pracovníků. Loajální pracovníci nejenže společnosti generují svým vyšším výkonem

---

<sup>53</sup> *Spokojenost a loajalita zaměstnanců*. G82 [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.g82.cz/52.aspx>.

<sup>54</sup> *Spokojenost zaměstnanců ve třech krocích*. Managementnews.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-02-28], Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/spokojenost-zamestnancuve-trech-krocich-id-671504>.

<sup>55</sup> *Spokojenost a loajalita zaměstnanců*. G82.cz [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.g82.cz/52.aspx>.

vyšší zisky, ale také snižují náklady. Jsou svému zaměstnavateli oddanější, tudíž nemají potřebu jej opouštět, a snižují tak náklady spojené s fluktuací. Loajální zaměstnanci jsou také nositeli dobrého jména, a společnost je pak z pohledu klientů či partnerů vnímána daleko lépe.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> ŠKARKOVÁ, Daniela. *Vztah zaměstnanců k firmě, jak jej můžeme měřit a jakou má souvislost se strategií firmy*. Systemonline.cz [online]. © 2001-2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>.

## 3 Charakteristika vybrané organizace

### 3.1 Představení společnosti

Společnost **Telefónica Czech Republic, a.s.** (dále jen společnost) je jedním z největších telekomunikačních operátorů v České republice. V současné době provozuje zhruba osm milionů mobilních a pevných linek, což ji činí jednoho z nejvýznamnějších poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě. V České republice je společnost největším poskytovatelem pevných linek, včetně veřejných telefonních automatů, a má nejucelenější nabídku hlasových a datových služeb. Společnost věnuje mimořádnou pozornost využití růstového potenciálu v oblasti dat a internetu. Byla prvním operátorem, který v ČR spustil mobilní síť 4. generace, označovanou jako *LTE*, umožňující nejrychlejší přenos mobilního internetu pomocí bezdrátové mobilní sítě.<sup>57</sup>

Společnost má certifikovány systémy řízení kvality (ISO 9001:2008), informační bezpečnosti (ISO 27001:2005), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004), systémy bezpečnosti a zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2007), managementu IT služeb (ISO 20000-1:2011) a dále certifikát Recognised for Excellence in Europe (EFQM).<sup>58</sup>

V České republice patří společnost mezi nejlepší zaměstnavatele. V roce 2013 získala ocenění *TOP zaměstnavatel v České republice* v kategorii firem nad 5 000 zaměstnanců a *TOP zaměstnavatel regionu v Praze*. V roce 2012 se společnost umístila na třetím místě v kategorii *Sodexo zaměstnavatel roku*. Na základě veřejného internetového hlasování pak společnost mezi roky 2008 až 2009 získala ocenění *Nejžádanější zaměstnavatel*.<sup>59</sup>

#### **Obr. 3.1.1 Sodexo zaměstnavatel roku**



**Zdroj:** Finparada.cz

<sup>57</sup> O společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. Chcidoo2.cz [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [https://www.chcidoo2.cz/o\\_spolecnosti/soucastnost.html](https://www.chcidoo2.cz/o_spolecnosti/soucastnost.html).

<sup>58</sup> Hodnocení a certifikáty. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <https://www.telefonica.cz/hodnoceni-a-certifikaty>.

<sup>59</sup> O společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. Chcidoo2.cz [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [https://www.chcidoo2.cz/o\\_spolecnosti/soucastnost.html](https://www.chcidoo2.cz/o_spolecnosti/soucastnost.html).

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Z poslední uveřejněné výroční zprávy za rok 2012 vyplývá, že z hlediska organizačního členění patří Telefónica CR do evropské divize Telefónica Europe, která zahrnuje všechny společnosti užívající obchodní značku O2. Divize Telefónica Europe je součástí nadnárodní skupiny Telefónica S.A.<sup>60</sup> Celá organizační struktura společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. je graficky zobrazena v **příloze č. 2**.

Výkonné řízení společnosti Telefónica CR obstarávají:

Luis Antonio Malvido	generální ředitel,
Martin Bek	ředitel divize Podpůrné služby,
Jiří Dvorjančanský	ředitel divize Marketing,
Dana Dvořáková	ředitelka divize Korporátní komunikace,
Jindřich Fremuth	ředitel divize Rezidentní zákazníci,
Felix Geyr	ředitel divize Strategie a rozvoj podnikání,
Jakub Chytil	ředitel divize Právní a veřejné záležitosti,
Ctirad Lolek	ředitel divize Lidské zdroje,
David Melcon Sanchez-Friera	ředitel divize Finance,
František Schneider	ředitel divize Firemní zákazníci,
Petr Slováček	ředitel divize Provoz. <sup>61</sup>

#### 3.2.1 Orgány společnosti

Ve společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. jsou zřízeny orgány: *valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a její výbory a výbor pro audit*.<sup>62</sup>

##### **Valná hromada**

Je nejvyšším orgánem společnosti a má rozhodující pravomoc ve věcech zásadních hospodářských, provozních a organizačních záležitostech. Valná hromada je svolávána představenstvem minimálně jednou ročně, a to nejpozději do šesti měsíců od posledního

---

<sup>60</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).

<sup>61</sup> Pololetní zpráva 2013. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/vyrocní-a-pololetní-zpravy>.

<sup>62</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).



účetního období. Je usnášeníschopná, jsou-li přítomni akcionáři vlastníci akcie se jmenovitou hodnotou přesahující polovinu základního kapitálu. Rozhoduje se nadpoloviční většinou hlasů přítomných akcionářů. V případě hlasování o změně stanov společnosti je nutná alespoň dvoutřetinová většina hlasů přítomných akcionářů.

### ***Představenstvo***

Představenstvo je statutárním orgánem, řídící činnost společnosti a jednající jejím jménem. Je složeno ze sedmi členů a je usnášeníschopné, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. Představenstvo se schází zpravidla jednou měsíčně, nejméně však dvanáctkrát za kalendářní rok, a rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou právními předpisy nebo stanovami upraveny do působnosti dozorčí rady nebo valné hromady. Funkční období členů představenstva je pětileté a jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou.<sup>63</sup>

Členové představenstva:

Luis Antonio Malvido	předseda,
David Melcon Sanchez-Friera	1. místopředseda,
Petr Slováček	2. místopředseda,
Martin Bek	člen,
Jakub Chytil	člen,
Ramiro Lafarga Brollo	člen,
František Schneider	člen. <sup>64</sup>

### ***Dozorčí rada***

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a je kontrolním orgánem společnosti. Je dvanáctičlenná a její funkční období je pět let. Jednu třetinu volí a odvolávají zaměstnanci společnosti, zatímco dvě třetiny členů volí a odvolává valná hromada. Dozorčí rada zasedá zpravidla jednou za čtvrtletí, nejméně však čtyřikrát za kalendářní rok. Je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina členů.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).

<sup>64</sup> Pololetní zpráva 2013. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/vyrocní-a-pololetní-zpravy>.

<sup>65</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).

Dobrovolně zřízeným výborem dozorčí rady je *Výbor pro etiku a společenskou odpovědnost*. Tento výbor se zabývá problematikou potenciálního střetu zájmů u členů orgánů společnosti. Pravidelně kontroluje a monitoruje dodržování etických zásad podnikání a podporuje společensky odpovědné chování společnosti. Výbor je šestičlenný a je z poloviny tvořen členy dozorčí rady a z druhé poloviny členy volenými valnou hromadou.<sup>66</sup>

Druhým výborem je *Výbor pro jmenování a odměňování*. Tento výbor má 5 členů, kteří poskytují doporučení týkající se personálních změn ve složení orgánů společnosti. Výbor sleduje a vyhodnocuje výkonnost členů správních orgánů a posuzuje odměňování a další plnění jim poskytované.<sup>67</sup>

### *Výbor pro audit*

Výbor pro audit je samostatným pětičlenným orgánem, jehož členové jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Funkční období členů je pět let s možným opětovným zvolením. Výbor zasedá zpravidla jednou za čtvrtletí, nejméně však čtyřikrát za kalendářní rok. Je usnášeníschopný, je-li přítomna na zasedání minimálně nadpoloviční většina členů. Mezi hlavní činnosti výboru patří kontrola sestavování účetní závěrky, hodnocení vnitřního auditu, posuzování nezávislosti statutárního auditora a auditorské společnosti aj.<sup>68</sup>

### **3.2.2 Dceřiné a přidružené společnosti**

Představenstvo společnosti Telefonica CR vykonává v dceřiných společnostech veškerá vlastnická práva a schvaluje personální změny v dozorčích a statutárních orgánech dceřiných společností. Největší dceřinou společností je Telefonica Slovakia, s.r.o. v níž je společnost 100 % vlastníkem. **Obrázek 3.2.1** zobrazuje dceřiné společnosti a **obrázek 3.2.2** je popisem společností přidružených.

---

<sup>66</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).

<sup>67</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).

<sup>68</sup> Výroční zpráva 2012. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf)

**Obr. 3.2.1 Dceřiné společnosti Telefónica CR (stav k 31. 1. 2013)**

<b>DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI</b>				
<b>Obchodní firma</b>	<b>Oblast podnikání</b>	<b>IČ</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>Podíl Telefónica CR na základním kapitálu</b>
CZECH TELECOM Austria GmbH	Veřejné poskytování pronájmu okruhů prostřednictvím pevné telekomunikační sítě	FN 229578s	35 000 EUR	100,00 %
CZECH TELECOM Germany GmbH	Pronájem telekomunikačních okruhů	HRB 51503	25 000 EUR	100,00 %
Telefónica Slovakia, s.r.o.	Provoz veřejné telekomunikační sítě; poskytování veřejné telekomunikační služby pronájmu telekomunikačních okruhů	35848863	240 000 000 EUR	100,00 %
Internethome, s.r.o.	Služby přístupu k internetu na technologii WiFi	24161357	67 765 000 Kč	100,00 %
Bonerix s.r.o.	Provoz veřejné mobilní komunikační sítě; veřejně dostupná telefonní služba; služby přenosu dat; služby přístupu k síti internet	24215554	200 000 Kč	100,00 %

**Zdroj:** Výroční zpráva společnosti za rok 2012

**Obr. 3.2.2 Přidružené společnosti Telefónica CR (stav k 31. 1. 2013)**

<b>PŘIDRUŽENÉ SPOLEČNOSTI</b>				
<b>Obchodní firma</b>	<b>Oblast podnikání</b>	<b>IČ</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>Podíl Telefónica CR na základním kapitálu</b>
AUGUSTUS, spol. s r.o.*	Poradenská a zprostředkovatelská činnost v netelekomunikační oblasti	49356160	166 000 Kč	39,76 %
První certifikační autorita, a.s.	Poskytování certifikačních služeb v oblasti elektronického podpisu	26439395	20 000 000 Kč	23,25 %
MOPET CZ a.s.	Služby placení v reálném čase prostřednictvím mobilu	24759023	104 000 000 Kč	14,29 %
Informační linky, a.s.	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	24200077	150 000 000 Kč	20,00 %
Tesco Mobile Slovakia, s.r.o.**	Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu; zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb; činnost podnikatelských, organizačních a ekonomických poradců	36863521	5 000 EUR	50,00 %

\* Telefónica CR tuto společnost neovládá.

\*\* Vlastněno prostřednictvím dceřiné společnosti Telefónica Slovakia, s.r.o.

**Zdroj:** Výroční zpráva společnosti za rok 2012

### 3.3 Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje na **1. červenec 2006**, kdy došlo ke spojení nejvýznamnějšího provozovatele pevných telefonních linek, **Českého telecomu, a.s.** a nejsilnějšího mobilního operátora, **Eurotel Praha, spol. s r. o.** do jedné telekomunikační společnosti.

Společnost Eurotel Praha, provozující mobilní síť Eurotel, byla prvním telekomunikačním operátorem v České republice. Vznikla 9. dubna 1991 jako společný podnik amerického konsorcia Atlantic West a českého SPT Telecom, později Český telecom. Zprvu poskytovala mobilní služby v síti *NMT* na frekvenci 450 MHz. Pět let poté, v roce 1996, vstoupil na trh konkurenční Radiomobil – dnešní T-mobile, a společnost Eurotel spustila provoz GSM sítě na frekvencích 900/1800 MHz, což vyvolalo revoluci a masové rozšíření mobilních telefonů. Tržby společnosti exponenciálně rok od roku rostly. V roce 1999 měl Eurotel již 1 milion zákazníků a pokrýval 99 % českého obyvatelstva. V roce 2000 využívalo služeb Eurotelu 2 miliony zákazníků a v roce 2002 se společnost stala s necelými 4 miliony aktivních klientů největším poskytovatelem bezdrátových hlasových a datových služeb v České republice. Začátkem roku 2005 spustil Eurotel jako první mobilní operátor na našem území službu *Push to Talk*, díky níž mohli zákazníci proměnit svůj mobilní telefon ve vysílačku a komunikovat tak s několika účastníky najednou. Koncem téhož roku spustila společnost jako první v ČR síť třetí generace, označovanou jako *UMTS*, která poskytla videotelefonii, vysokorychlostní připojení k internetu, a s tím spojené rychlé stahování multimediálního obsahu z internetu a sledování televizního vysílání.<sup>69</sup>

**Obr. 3.3.1 Logo Českého telecomu**



**Zdroj:** Itquality.cz

**Obr. 3.3.2 Logo Eurotel**



**Zdroj:** Earchiv.cz

---

<sup>69</sup> Eurotel. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Eurotel>.

V roce 2005 proběhl tendr na prodej společnosti Český telecom, která vlastnila většinový podíl v Eurotelu. Z šesti zájemců byla na základě nejvyšší nabídky (82,623 miliardy Kč) společnost prodána španělské Telefónica, S.A. a vznikla tak společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s, která sjednotila dvě původní značky do jedné – O2. V dubnu 2011 rozhodla valná hromada o přejmenování společnosti na Telefónica Czech Republic, a.s. a zachování své obchodní značky O2. V listopadu 2013 byl prodán 66% podíl ve společnosti investiční skupině PPF za 63,6 miliardy Kč.<sup>70</sup>

### 3.4 Vize společnosti

*„Zdokonalujeme každodenní život tím, že představy měníme v realitu. Vytváříme lepší budoucnosti pro každého: naše zákazníky, naše zaměstnance, akcionáře, obchodní partnery i celou společnost kolem nás.“*<sup>71</sup> Společnost se zaměřuje na čtyři základní skupiny, které jsou již zmíněny v samotné vizi a to na:

- *zákazníky* – společnost pomocí služeb a individualizovaných řešení usiluje o maximální spokojenost svých zákazníků, veškeré produkty a služby společnosti splňují předepsané normy, při propagaci produktů jsou zákazníkům podávány vždy pravdivé, jasné a přesné informace;
- *zaměstnance* – společnost zaručuje nejlepší příležitosti pro profesní rozvoj svých zaměstnanců, podporuje talenty a poskytuje svým pracovníkům nejlepší místo pro práci, jsou uplatňovány veškeré odpovídající postupy, aby zaměstnanci pracovali v maximálně bezpečném prostředí;
- *akcionáře* – svým akcionářům společnost nabízí nejlepší poměr růstu a rentability v rámci odvětví, finanční a účetní záznamy o výsledcích podnikání jsou vždy transparentní, společnost je řízena v souladu s nejvyššími standardy a nejlepší praxí;
- *širší veřejnost* – společnost se zaměřuje na inovace, nabízí své zkušenosti z oblasti telekomunikací a snaží se podnikat poctivě, otevřeně a zodpovědně, přispívá

---

<sup>70</sup> *Telefónica Czech Republic*. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica\\_Czech\\_Republic](http://cs.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica_Czech_Republic).

<sup>71</sup> *Naše zásady podnikání*. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/\\_pub/12/d/5d/273207\\_626681\\_Nase\\_zasady\\_podnikani\\_Telefonica\\_23\\_05\\_2011.pdf](http://www.telefonica.cz/_pub/12/d/5d/273207_626681_Nase_zasady_podnikani_Telefonica_23_05_2011.pdf).

k sociálnímu, ekonomickému a technologickému rozvoji zemí, ve kterých působí, závazkem společnosti je udržitelný rozvoj a ochrana životního prostředí.<sup>72</sup>

### 3.5 Hodnoty a zásady společnosti

Firemní kultura ve společnosti stojí na následujících čtyřech základních hodnotách:

- *vize* – společnost přichází s jasnými a logickými návrhy při znalostech a respektování rozdílností jednotlivých trhů, na kterých působí; díky umění předvídat a využívat technologie a inovace je společnost lídrem telekomunikačního trhu;
- *talent* – zaměstnanci společnosti jsou zkušení, kreativní, akční, flexibilní a jsou odborníky ve svém oboru, díky nim může společnost přeměnit nápady a myšlenky v konkrétní řešení;
- *důvěra* – díky zodpovědnému a férovému podnikání, které podporuje rozvoj v regionech, kde společnost působí, a díky nabídce spolehlivých produktů a služeb zákazníkům a přinášení nejvyšší hodnoty akcionářům, jsou vytvářena dlouhodobá partnerství, založená na oboustranné důvěře a vzájemném respektu;
- *síla* – díky mnohaleté tradici celé skupiny Telefonica má společnost mnoho zkušeností a znalostí z celého oboru v mnoha regionech a její velikost a síla ji umožňuje realizovat mnoho projektů, na které ostatní nemají odvahu.<sup>73</sup>

Společnost dále ctí základní zásady podnikání, které tvoří základ dobré pověsti a trvalého úspěchu. Tyto zásady určují směr a etický postoj ve všech činnostech napříč celou společností. Obecnými zásadami, kterými se společnost řídí, jsou:

- *poctivost a důvěra* – tím, že společnost plní přijaté závazky, dokazuje, že je poctivá a důvěryhodná; důvěrné informace o společnosti, zákaznících, zaměstnancích, akcionářích a obchodních partnerech jsou chráněny patřičnými bezpečnostními opatřeními a všem dotčeným osobám jsou poskytovány náležité informace o použití a uchování jejich osobních údajů;
- *respekt k právu* – společnost dbá na řádné plnění všech právních předpisů jak na vnitrostátní, tak na mezinárodní úrovni a tomu jsou přizpůsobeny také interní

---

<sup>72</sup> *Naše zásady podnikání.* Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/\\_pub/12/d/5d/273207\\_626681\\_Nase\\_zasady\\_podnikani\\_Telefonica\\_23\\_05\\_2011.pdf](http://www.telefonica.cz/_pub/12/d/5d/273207_626681_Nase_zasady_podnikani_Telefonica_23_05_2011.pdf).

<sup>73</sup> *Naše zásady podnikání.* Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/\\_pub/12/d/5d/273207\\_626681\\_Nase\\_zasady\\_podnikani\\_Telefonica\\_23\\_05\\_2011.pdf](http://www.telefonica.cz/_pub/12/d/5d/273207_626681_Nase_zasady_podnikani_Telefonica_23_05_2011.pdf).

předpisy a směrnice; pro spotřebitele i celou okolní společnost jsou prospěšné otevřené a volné trhy, proto se společnost snaží být férovým konkurentem;

- *odmítání korupce a střetu zájmů* – dary, pozvání nebo jiný druh výhod nejsou používány jako odměna či nástroj ovlivňování rozhodnutí, a nejsou poskytovány politickým stranám, organizacím či institucím, jejichž činnost je spjata s politikou; v případě identifikace střetu zájmů je tato situace ihned ohlášena příslušným orgánům a jsou zavedena opatření na její eliminaci;
- *lidská práva* – ve společnosti jsou dodržovány zásady Všeobecné deklarace lidských práv i Mezinárodní organizace práce, se všemi lidmi je jednáno spravedlivě a nestranně a je podporováno vytváření rovných příležitostí.<sup>74</sup>

### **3.6 Motivační program společnosti**

Společnost využívá pro motivaci zaměstnanců několik nástrojů, které by se daly rozdělit do dvou hlavních kategorií – *mzdová a nemzdová motivace*.

#### **3.6.1 Mzdová motivace**

Mzda zaměstnance se skládá ze dvou základních složek, a to ze zaručené mzdy a pobídkových složek mzdy. Zaručená mzda je pracovníkovi vyplácena vždy, pokud se nedopustí jednání, které by vedlo k nesplnění uložených úkolů a požadovaného výkonu či k porušení povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem. Tato mzdová složka se skládá ze tří částí:<sup>75</sup>

- *tarifní mzda* – zařazení pracovníka do tarifního stupně na základě hodnocení složitosti, namáhavosti, odpovědnosti či pracovních podmínek konkrétní pracovní pozice;
- *prémie* – finanční ocenění výsledků a mimořádných pracovních aktivit zaměstnance, na základě hodnocení přímého nadřízeného, v případě nesplnění výsledků jsou prémie adekvátně sníženy;
- *příplatky* – zákonné příplatky za práci dle platné legislativy a příplatky nad rámce povinností vyplývajících ze zákona.

---

<sup>74</sup> *Naše zásady podnikání*. Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/pub/12/d/5d/273207\\_626681\\_Nase\\_zasady\\_podnikani\\_Telefonica\\_23\\_05\\_2011.pdf](http://www.telefonica.cz/pub/12/d/5d/273207_626681_Nase_zasady_podnikani_Telefonica_23_05_2011.pdf).

<sup>75</sup> Intranet společnosti

Pobídkové složky mzdy nepřísluší zaměstnanci automaticky, ale jsou přiznávány při splnění předem stanovených podmínek. Mezi hlavní pobídkové složky patří:

- *mimořádné odměny* – ocenění za mimořádné přínosy, splnění složitých úkolů, nadstandardní plnění prodejního plánu apod.,
- *bonusy* – bonusy jsou ve společnosti spojeny především s týmovou prací, každý měsíc jsou vyhodnoceny stanovené ukazatele a na základě jejich splnění jsou jednotlivým týmům přičteny bonusy ve formě poukázek, volnočasových aktivit apod.,
- *odměny za zaškolení* – odměny pracovníkům, kteří se podílejí na zaškolení a mentoringu nováčků,
- *provize* – v divizi *Sales*, tedy Rezidentní a Korporátní segment, jsou každý měsíc nastaveny prodejní plány, které jsou pak rozprostřeny do jednotlivých regionů, prodejen a na jednotlivé prodejce; každý zaměstnanec této divize pak má stanoven fixní plat a provizní složku, jejíž výše se odvíjí od množství prodejů a tedy i plnění plánu,
- *roční odměny* – ve společnosti je sledováno mnoho ukazatelů, ať už je to počet aktivních klientů, jejich spokojenost či chybovost na prodejnách; v případě dosažení či překročení hranice nutné pro splnění požadovaných cílů, jsou zaměstnanců vypláceny roční odměny, jejíž rozdělení probíhá na základě předem stanovených pravidel.<sup>76</sup>

### 3.6.2 Nemzdová motivace

Společnost využívá z části systému zaměstnaneckých výhod, které jsou pro všechny pracovníky stejné, a z části volitelného *cafeteria* systému zaměstnaneckých benefitů. Snahou společnosti je, aby se její zaměstnanci cítili komfortně a mohli ocenit výhody, které jim práce nabízí.

Velká část zaměstnaneckých výhod je zaměstnancům poskytována pouze z titulu jejich pracovního poměru bez ohledu na konkrétní pracovní zařazení, a jsou tedy stejné pro všechny. Mezi hlavní benefity pro všechny patří:

---

<sup>76</sup> Intranet společnosti



- *stravování* – zaměstnancům jsou poskytovány stravovací poukázky, jejichž nominální hodnota činí 75 Kč a na jejichž úhradu společnost přispívá částkou 50 Kč, to znamená, že zaměstnanci hradí 25 Kč na jednu stravenku formou srážky ze mzdy; podmínkou nároku na stravovací poukázky je souhlas zaměstnance se srážkou rozdílu mezi nominální hodnotou poukázky a příspěvkem zaměstnavatele ze mzdy;
- *dovolená na zotavenou* – oproti běžným podmínkám na trhu práce a nad rámec platné legislativy, je zaměstnancům poskytována dovolená v délce 5 týdnů za kalendářní rok, podmínkou je vyčerpání minimálně 4 týdnů nároku do konce kalendářního roku; všem zaměstnancům, kteří pečují o dítě ve školním věku je umožněno čerpání dovolené v rozsahu minimálně tří týdnů v období školních prázdnin, z toho nejméně dvou týdnů v období prázdnin letních;
- *překážky v práci s náhradou 100 % průměrného výdělku* – zaměstnancům je poskytováno pracovní volno s náhradou mzdy v následujících případech: dva dny v měsíci po dobu odpovídající výpovědní lhůtě k vyhledání nového místa; první den školní docházky dítěte, pokud jde o jeho první zahájení školní docházky; dva dny v kalendářním roce k doprovodu zdravotně postiženého dítěte nebo rodinného příslušníka, žijícího ve společné domácnosti se zaměstnancem, do zařízení sociální péče či do internátní školy pro děti vyžadující zvláštní péči; jeden den při úmrtí partnera nebo dítěte zaměstnance, sdílející s pracovníkem společnou domácnost; dva dny na vlastní svatbu; jeden den ve čtvrtletí pro pracovníky, pečující o dítě ve věku do 15 let, jeden den ve čtvrtletí pro zaměstnance, pečující o osobu s průkazem ZTP a jeden den při narození dítěte zaměstnance;
- *překážka v práci při zdravotní indispozici bez dokladu od lékaře* – tzv. *sick days*, tj. omluvení nepřítomnosti zaměstnance v práci z důvodu zdravotní indispozice, kdy není vyžadován doklad o pracovní neschopnosti vystavený lékařem, lze čerpat v délce až tří dnů v kalendářním roce; zaměstnancům pak náleží náhrada mzdy ve výši 75 % jejich průměrného výdělku;
- *odměna při významném životním jubileu* – dosáhne-li zaměstnanec věku 50 let, dostává odměnu ve výši 10 000 Kč, podmínkou je trvání pracovního poměru ke dni dovršení 50 let nepřetržitě nejméně po dobu 5 let; odměna je vyplacena také zaměstnanci, který dosáhl věku 50 let do dvou měsíců po skončení pracovního poměru, pokud byl rozváznán dohodou z důvodu organizačních změn;

- *jednorázová finanční částka při skončení pracovního poměru z důvodu invalidity* – je-li zaměstnanec uznán orgánem sociálního zabezpečení invalidním ve třetím stupni postižení a dojde-li z toho důvodu k prvnímu ukončení jeho zaměstnání, je pracovníkovi vyplacena jednorázová částka ve výši 90 000 Kč, tato částka je také vyplacena zaměstnancům, u nichž dojde k prvnímu skončení zaměstnání po nabytí nároku na starobní důchod a to za podmínky, že pracovní poměr skončí z tohoto důvodu do jednoho měsíce poté, co zaměstnanci nárok na důchod vznikl, a dále pak za podmínky, že pracovní poměr trval ke dni vzniku nároku na důchod nepřetržitě nejméně 5 let;
- *zvýšené odstupné při organizačních změnách* – stane-li se zaměstnanec v důsledku organizačních změn nadbytečný a není převeden na jinou práci, je mu nabídnuto rozvázání pracovního poměru dohodou dle platné legislativy, a je-li tento návrh přijat, dojde k rozvázání pracovního poměru dohodou a zaměstnanec obdrží zvýšené odstupné, které se skládá z násobků průměrného výdělku v závislosti na délce pracovního poměru ve společnosti, např. pracuje-li zaměstnanec ve společnosti v kuse méně než 1 rok, přísluší mu trojnásobek průměrného měsíčního výdělku, v případě 3-5 let šestinásobek průměrného měsíčního výdělku, při pracovním poměru v délce 10-15 let dostane devítinásobek výdělku a při poměru delším než 30 let zaměstnanci přísluší třináctinásobek průměrného měsíčního výdělku.<sup>77</sup>

Svým zaměstnancům společnost dále nabízí zaměstnanecké výhody, které již korespondují s jejich pracovním zařazením. Mezi tyto benefity patří:

- *služební telefon* – zaměstnancům je nabízen služební mobilní telefon spolu se zaměstnaneckým tarifem na volání a používání mobilního internetu; přístroj si zaměstnanec může zvolit z nabídky, která je sestavena pro jeho konkrétní pracovní pozici; chce-li zaměstnanec využívat telefon, který není dostupný pro jeho pracovní zařazení, ale společnost jej nabízí svým zákazníkům, může doplatit rozdíl mezi hodnotou přístroje a částkou, kterou je přístroj pro danou pozici dotován zaměstnavatelem; pracovník může po určité době nebo v případě rozvázání pracovního poměru požádat o odkup přístroje do osobního vlastnictví; tarif na volání a používání mobilních dat se odvíjí od pozice, kterou zaměstnanec ve

---

<sup>77</sup> Intranet společnosti

společnosti zastává, vedoucí pracovníci, vzhledem k povaze jejich práce a nutnosti cestovat do zahraničí, využívají jiné tarify, než například pracovníci na prodejnách;

- *služební automobil* – zaměstnancům, jejichž pracovní zařazení vyžaduje používání automobilu, je dán k dispozici služební vůz, který za určitých podmínek mohou využívat také k soukromým účelům;
- *služební notebook/tablet* – zaměstnanci, kteří často pracují mimo kancelář nebo z domova, mají možnost využít služební notebook popřípadě tablet, který jim umožní přístup do firemní sítě; většina zaměstnanců využívá pro přístup do firemní sítě služební počítač v kanceláři či na prodejnách;
- *výhodné mobilní tarify pro rodinné příslušníky* – rodinní příslušníci zaměstnanců mohou využívat mobilní hlasové a datové tarify za výhodnější ceny; každý zaměstnanec může mít až pět tarifů pro svou rodinu, podmínkou funkčnosti tarifu je pracovní poměr ve společnosti, tzn., že po ukončení pracovního poměru končí také zvýhodnění na tarify rodinných příslušníků;
- *příspěvek na očkování či vitamíny* – jako prevenci proti nemoci mohou zaměstnanci využít očkování proti chřipce či vitamíny, které jsou hrazeny zaměstnavatelem.<sup>78</sup>

Poslední složkou nemzdových benefitů je *cafeteria systém*. Jedná se o systém volitelných zaměstnaneckých výhod, kdy si zaměstnanec sám zvolí, který benefit chce využívat. Každému zaměstnanci je na začátku kalendářního roku vytvořeno konto, na které je navedeno určité množství bodů. Počet bodů je závislý na pracovním zařazení zaměstnance. Body poté zaměstnanec směňuje za jednotlivé výhody či soubor benefitů. Zaměstnanci mohou vybírat z poměrně velkého množství zaměstnaneckých výhod. Mezi nejčastěji používané patří:

- *nákup zboží na prodejnách společnosti* – zaměstnanci mají možnost nákupu mobilních přístrojů, tabletů, datových modemů či příslušenství na značkových prodejnách společnosti, mohou si vybrat, zda zaplatí celou hodnotu zboží pomocí bodů ze svého zaměstnaneckého konta či část zaplatí body a zbytek doplatí v hotovosti, popř. platební kartou;
- *poukázky na volnočasové aktivity* – v portfoliu zaměstnaneckých výhod jsou k dispozici také poukázky na sportovní, rekreační, kulturní a jiné aktivity;

---

<sup>78</sup> Intranet společnosti

- *příspěvek na dovolenou* – zaměstnanecké konto lze využít také k zaplacení dovolené u velké části cestovních kanceláří;
- *vzdělání a jazykové kurzy* – pomocí svého konta mohou zaměstnanci zakoupit studijní či jazykové kurzy u velkého množství vzdělávacích agentur;
- *příspěvek na penzijní a životní pojištění* – zaměstnanec si může nastavit pravidelný příspěvek na penzijní či životní pojištění, který bude odváděn z jeho zaměstnaneckého konta;
- *příspěvek na zdravotní péči poskytovanou nad rámec péče hrazené zdravotními pojišťovnami* – zaměstnanci mohou vybírat ze tří zdravotních programů partnerské společnosti.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Intranet společnosti

## 4 Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci

### 4.1 Metodika a cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat fluktuaci zaměstnanců na značkových prodejnách společnosti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu. Pracovníci značkových prodejen byli vybráni záměrně vzhledem k tomu, že fluktuace v této části společnosti patří k nejproblémovějším. Společnost se snaží prostřednictvím nejrozličnějších motivačních prvků pracovníky motivovat k lepším výkonům, ale také k tomu, aby byli loajální a aby je jejich práce naplňovala. Přes všechny motivační nástroje však fluktuace v oddělení rezidentních zákazníků, konkrétně na značkových prodejnách, neklesá a významně převyšuje hodnotu průměrné celopodnikové fluktuace.

Diplomová práce je realizována především za účelem identifikace skutečností, které vedou k vysoké míře fluktuace zaměstnanců na prodejnách, a dále navrnutí možných protiopatření, vedoucích ke zlepšení tohoto jevu.

Společnost Telefónica Czech Republic, a.s. měla k 30. 9. 2013 **5 622** zaměstnanců.<sup>80</sup> Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců by bylo velmi náročné provádět empirický výzkum napříč celou společností, proto byla vybrána ta část, v níž míra fluktuace významně převyšuje celopodnikový průměr. Průměrná míra fluktuace zaměstnanců společnosti se každoročně pohybuje okolo **7 %**, avšak míra fluktuace zaměstnanců prodejen osciluje kolem hodnoty **18 %**.

Vzhledem k charakteru problému a velkému počtu respondentů se jako nejvhodnější jeví metoda kvantitativního sociologického výzkumu. V tomto případě je nejvhodnější metodou kvantitativního výzkumu **dotazníkové šetření**. Dotazníkovým šetřením jsou získány informace potřebné k identifikaci příčin vysoké fluktuace zaměstnanců. Následně jsou navržena doporučení, jenž povedou k eliminaci těchto příčin. Dotazník je součástí **přílohy č. 1**.

Výzkum pomocí dotazníkového šetření je vhodný k oslovení většího množství respondentů, proto bude osloveno zhruba **220** zaměstnanců prodejen napříč všemi pozicemi. Respondenti budou vyzváni k vyplnění elektronického dotazníku, který zachovává naprostou

---

<sup>80</sup> Telefónica O2 C.R. O společnosti. Patria Online [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/akcie/SPTTb1.PR/telefonica-o2-cr/ospolecnosti.html>.

anonymitu a jehož vyplnění je velmi jednoduché a časově nenáročné. Dotazník bude možno vyplnit kdykoli během 5 pracovních dnů. Zaměstnanci tak mají dostatek času na to, aby si rozvrhli svou práci, a dotazník vyplnili tehdy, kdy budou sami chtít.

Výhodou této metody výzkumu je pohodlné vyplnění a odevzdání pro respondenty, záruka oslovení všech zvolených zaměstnanců, zachování jejich anonymity, časová nenáročnost a zvýšení důvěryhodnosti šetření. Nevýhodou výzkumu je absence osobního kontaktu s respondenty, avšak při takovém množství oslovovaných zaměstnanců (a s tím související velkou vzdáleností mezi jednotlivými prodejny) je nereálné oslovit pracovníky osobně. Výzkum probíhal v období od **3. 4. do 9. 4. 2014**.

Dotazník je zaměřen na následujících šest oblastí ovlivňujících fluktuaci:

- *vztah ke společnosti* – tato oblast se zaměřuje na to, jak pracovník vnímá svého zaměstnavatele, a zda je seznámen se všemi skutečnostmi, které se týkají výsledků jeho práce a cílů společnosti; touto oblastí se zabývají otázky číslo 1 až 6 dotazníku;
- *osoba nadřízeného* – otázky číslo 7 až 10 jsou zaměřeny na vnímání pracovníkovy postoje ke svému nadřízenému; pokud zaměstnanec svému vedoucímu nevěří nebo jej nepovažuje za schopného či otevřeného názorům ostatních lidí, nebude fungovat jejich vzájemná spolupráce a zaměstnanec bude mít vyšší sklon k fluktuaci,
- *atmosféra na pracovišti* – pracovníkův pohled na pracovní atmosféru a spolupráci členů týmu zkoumají otázky číslo 11 a 12;
- *vzdělávání a rozvoj* – v otázkách 13, 14 a 15 hodnotí zaměstnanec možnosti rozvoje a vzdělávání ve společnosti;
- *motivace* – motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů, ovlivňujících výkonnost zaměstnance a jeho sklon k fluktuaci, tuto oblast řeší otázky číslo 16, 17 a 18;
- *spokojenost zaměstnance* – dalším faktorem, který významně ovlivňuje fluktuaci je spokojenost pracovníka v zaměstnání; spokojení zaměstnanci mají vyšší produktivitu práce a jsou loajálnější k organizaci, která je zaměstnává, tudíž mají nižší sklon k fluktuaci; celkový pohled na spokojenost pracovníka ve společnosti odhaluje otázka číslo 19;

V dalších otázkách je zjišťováno, jak dlouho zaměstnanec ve společnosti pracuje a zda uvažuje o odchodu, popřípadě jaké skutečnosti ho k opuštění zaměstnavatele vedou. V poslední části je respondent dotazován na svůj věk a pohlaví.

## **4.2 Profesiogram pracovníka značkové prodejny**

Profesiogram vytváří zaměstnavatel především za účelem jednoduššího a účelnějšího výběru zaměstnanců. Jedná se všeobecný popis a rozbor pracovní pozice, z něhož vychází souhrn úkolů a povinností kladených na zaměstnance.<sup>81</sup>

První část profesiogramu je zaměřena na celkový popis profese, její členění a charakteristiku. Kritériím úspěchu v profesních činnostech zaměstnance je věnována jeho druhá část. Třetí část obsahuje vyhodnocení profese. Poslední částí profesiogramu je popis kvalifikačních, organizačně-ekonomických, technicko-fyzikálních, psychologických, sociálních a fyziologických předpokladů výkonu profese.

### **4.2.1 Popis profese**

Zaměstnanci na značkových prodejnách jsou jakýmsi prostředníky mezi společnostmi a zákazníky. Díky přímému kontaktu s klienty tak vytvářejí a formují obecnou představu veřejnosti o společnosti. Jsou jedním z klíčových nástrojů, kterým společnost pečuje o své stávající zákazníky a díky němuž získává klienty nové. Zaměstnanec na prodejně řeší požadavky zákazníků a zjišťuje jejich potřeby, na základě kterých pak nabízí produkty a služby společnosti.

Náplň práce lze rozdělit do čtyř na sebe navazujících a opakujících se oblastí:

- *řešení požadavků zákazníka* – tato oblast je nejdůležitější a obvykle začíná započetím rozhovoru se zákazníkem, který se skládá ze dvou částí – *care a sale*, tedy péče a prodej; cílem pracovníka je vyřešit část péče, tzn. vyřešit zákazníkům problém či mu pomoci a poradit, a přejít do části prodeje, kdy plně využívá veškerý svůj prodejní potenciál za účelem nabídky a prodeje konkrétního nového produktu společnosti;

---

<sup>81</sup> *Co to je profesiogram?* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/co-to-je-profesiogram-id-150032>.

- *práce s elektronickým systémem* – během rozhovoru se zákazníkem je nutné pracovat s elektronickým systémem, díky němuž může zaměstnanec dohledat veškeré potřebné informace o zákazníkovi, popřípadě zadat informace nové; systém dále slouží k nastavení služeb, které klient požaduje, a k archivaci všech dat spojených se zákazníkem;
- *administrativní činnosti* – pracovník má povinnost řádně zpracovávat všechny dokumenty papírové i elektronické povahy, všechny papírové dokumenty je potřeba naskenovat do systému a zaslat do centrálního archivu k uložení; dále zaměstnanec reaguje na elektronickou poštu a zpracovává požadavky, které jsou mu předány od kolegů či z ostatních oddělení;
- *ostatní mimo prodejní činnosti* – mezi zaměstnance prodejny jsou rozděleny úkoly, zabezpečující chod pobočky; mezi takové úkoly patří například balení vrácených koncových zařízení od zákazníků a jejich zaslání na hlavní sklad, kontrola stavu skladu prodejny a objednávání chybějících produktů, odpovědnost za pořádek v zázemí pro zaměstnance apod.

Největší část pracovní doby zaměstnance zabírá obsluha zákazníků, která je prováděna v součinnosti s elektronickým systémem. Pracovní doba zaměstnance je zpravidla 8 hodin denně, 5 dní v týdnu. Některé prodejny jsou otevřeny celý týden a zaměstnanci pracují na směny a o víkendu. Taková obchodní místa se většinou nacházejí v obchodních centrech. Ostatní kamenné prodejny fungují zpravidla od pondělí do pátku, některé také v dopoledních sobotních hodinách. Zaměstnanci mají po dohodě s nadřízeným možnost si směny plánovat. Každý pracovník musí dodržovat přestávky na oběd, jak je stanoveno v zákoníku práce.

Z hlediska dlouhodobého je pracovní náplň zaměstnance stereotypní. Skládá se z výše zmíněných čtyř oblastí činností bez nějakých větších změn. Během pracovní doby, obvykle na jejím začátku, se zaměstnanec schází se svým nadřízeným ke krátkému zhodnocení jeho dosavadních výsledků a k prodiskutování denního cíle. Pracovníci se dále dle potřeby účastní školení, která obvykle probíhají mimo prodejnu ve školících centrech společnosti. Minimálně jednou měsíčně musí zaměstnanci vykonat znalostní test, vztahující se k produktům, službám a procesům společnosti.



#### **4.2.2 Kritéria úspěchu v profesi**

Klíčovým kritériem úspěchu jsou prodejní dovednosti, tedy schopnost profesionálně zpracovat požadavek zákazníka a na základě jeho potřeb nabídnout a prodat produkt nebo službu společnosti. S prodejními dovednostmi úzce souvisí komunikační schopnosti. Způsob, jakým se pracovník vyjadřuje, odráží jeho profesionalitu a ovlivňuje reakce a důvěru klienta.

Dobry prodejce musí být prozákaznický orientovaný. Nesmí reagovat podrážděně a už vůbec ne agresivně. V žádném případě nesmí na zákazníka vyvíjet nátlak či mu vyhrožovat. Při každém prodejním rozhovoru je vhodné, aby se prodejce přizpůsobil mentálním možnostem svého zákazníka.

Zaměstnanec musí často plnit několik úkolů najednou v krátkém časovém intervalu, proto je důležité, aby byl odolný vůči stresu. Často je prodejce pod tlakem ze strany svého nadřízeného, který hodnotí kvalitu rozhovorů se zákazníky, průběh plnění prodejního plánu, aj. Nastane-li situace, kdy do prodejny přijde větší množství zákazníků, může prodejce pociťovat tlak na rychlejší výkon, nespokojenost či nervozitu. Často může nastat vypjatá situace, kterou musí být pracovník schopen bezkonfliktně a rychle vyřešit.

Velmi důležitou vlastností prodejce je jeho soustředěnost. Musí být schopen zpracovávat několik činností najednou, s pokud možno nulovou chybovostí. Důležitou schopností je také předání informací zákazníkovi tak, aby jim zcela porozuměl, a nemusel již volat na informační linku společnosti či znovu navštěvovat prodejnu.

#### **4.2.3 Vyhodnocení profese**

Jak již bylo zmíněno, práce na prodejně je zaměřena především na komunikaci se zákazníky. Prodejce tedy musí mít dobré komunikační dovednosti a příjemné vystupování. Je nutné, aby informace, které předává zákazníkům, byly srozumitelné a jednoznačné. V opačném případě může dojít k nedorozumění, která mohou vést až ke zrušení smlouvy, vrácení produktu či ztrátě důvěry ze strany klienta. Pracovník musí být schopen pracovat pod tlakem a zvládat pracovní stres. Vzhledem k tomu, že pracuje na prodejně s ostatními kolegy, musí být schopen týmové spolupráce. Dalším neméně důležitým aspektem povolání je schopnost učit se. Telekomunikační trh je velmi turbulentní a konkurenční prostředí, proto společnost často přichází s novými produkty či zavádí nové interní procesy. Zaměstnanec tak musí být schopen tyto změny co nejdříve přijmout a používat je.

Proto, aby byl prodejce schopen dobře vykonávat svou profesi je nutné správné zaškolení, které probíhá ve fázi adaptace. Další pravidelná školení jsou určena pouze k prohlubování získaných znalostí a dovedností. Hlavní roli v rozvoji a úspěšnosti zaměstnance hraje jeho nadřízený. Ten by měl pracovníkovi poskytovat zpětnou vazbu a dlouhodobou podporu, vedoucí k odstranění případných nedostatků a ke zlepšení jeho výsledků. Neméně důležitou roli hrají také kolegové zaměstnance atmosféra v pracovním týmu. Je důležité, aby se zaměstnanci vzájemně podporovali a vytvářeli příjemnou atmosféru na pracovišti. Zaměstnanci musí být dále pravidelně informováni o strategii společnosti a podnikových cílech.

#### **4.2.4 Předpoklady výkonu profese**

##### ***Kvalifikační předpoklady***

Pro výkon prodejce na prodejně je vyžadováno středoškolské vzdělání s maturitou. Žádná jiná specializace v oblasti vzdělání a kvalifikace není potřeba.

##### ***Organizačně-ekonomické předpoklady***

Ekonomické podmínky profese jsou určeny vnitřními směrnici společnosti. Zaměstnanci jsou rozděleni do několika mzdových tříd, podle délky zaměstnání ve společnosti a podle pracovní pozice, kterou zastávají. U prodejce se mzda skládá z fixní části, podle mzdové třídy, a bonusovou částí, která je závislá na několika faktorech. Těmi hlavními jsou: množství prodejů, *sms feedback* od zákazníků, chybovost, množství obslužených zákazníků apod.

Organizační podmínky jsou nastaveny také vnitřními předpisy a pracovník příliš možností k organizaci práce.

##### ***Technicko-fyzikální předpoklady***

Zaměstnanec musí dokonale ovládat kancelářskou techniku, především telefon, multifunkční tiskárnu, počítač a scanner. Jak již bylo zmíněno, práce spočívá v používání elektronického systému, proto má jeho případná neznalost přímý vliv na kvalitu práce a prožívání stresu. Je tedy nutné, aby pracovník dokonale ovládal systém společnosti a uměl se rychle orientovat v používání výpočetní techniky.

Fyzikálním prostředím se rozumí pracovní prostředí zaměstnance. Všechny prodejny jsou klimatizované, zaměstnanci mají k dispozici zázemí s malou kuchyňkou a základními elektrickými spotřebiči, které slouží k přípravě jídla v období pracovní přestávky. Pracovní místo zaměstnance tvoří kancelářský stůl, počítač s monitorem, klávesnicí a myší.

### ***Psychologické předpoklady***

Nutným předpokladem pro vykonávání je odolnost vůči stresu. Zaměstnanec je vystaven stresu ze strany zákazníků, nadřízeného, ale také z hlediska času. V případě dlouhodobému vystavení stresovým situacím a následnému neúspěchu hrozí zaměstnanci stav vyhoření. Pracovník by měl mít dostatek trpělivosti, schopnost motivace sebe sama, dobrý vztah k lidem, nadšení pro práci a měl by být schopen se přizpůsobit novým situacím.

### ***Fyziologické předpoklady***

Většinu pracovní doby tráví prodejce ve stoje, což nevyžaduje přílišnou fyzickou zdatnost. Povolání může vykonávat každý fyzicky zdravý člověk bez výrazného postižení. Předpokladem je schopnost ovládat kancelářskou techniku.

## ***4.3. Výpočet fluktuace pracovníků na prodejnách***

Výpočet fluktuace zaměstnanců na prodejnách je realizován pomocí míry fluktuace na základě dat z roku 2012. Analýza je zaměřena na výpočet dobrovolné fluktuace, tedy situace, kdy se zaměstnanci sami rozhodnou ze společnosti odejít.

V roce 2012 pracovalo na prodejnách společnosti průměrně **471 zaměstnanců**, z nichž **84** společnost opustilo na základě vlastního rozhodnutí. **Vzorec 4.3.1** je výpočtem dobrovolné míry fluktuace zaměstnanců prodejen za rok 2012. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2012 zobrazuje **tab. 4.3.1** a graficky je znázorněn v **grafu 4.3.1**.

### ***Vzorec 4.3.1 Výpočet míry dobrovolné fluktuace zaměstnanců***

$$\text{Míra dobrovolné fluktuace (rok 2012)} \quad \frac{84}{471} \cdot 100 = \mathbf{17,87 \%}$$

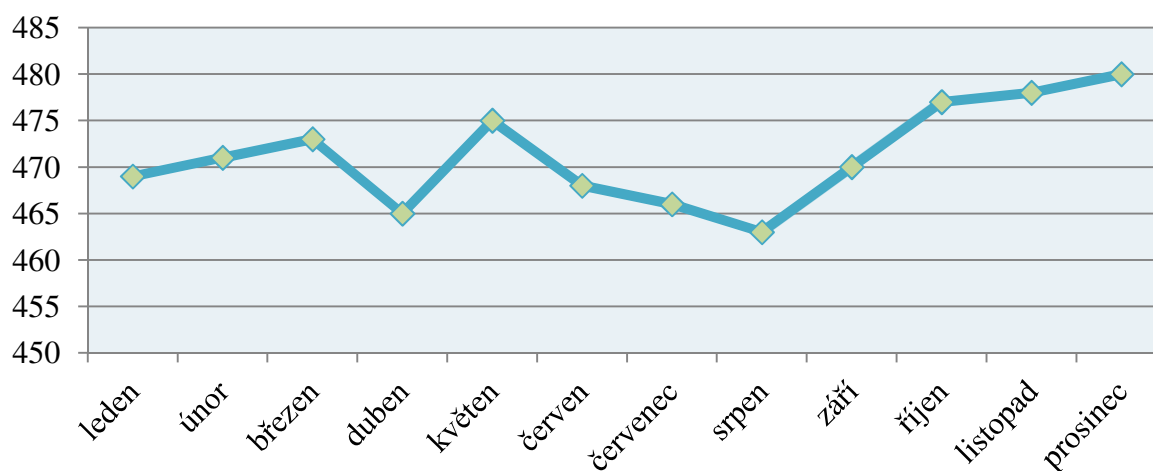
Doporučená hodnota míry fluktuace činí **5-7 %**. V tomto případě tedy míra fluktuace výrazně přesahuje doporučené hodnoty. Společnost si tedy poměrně obtížně udržuje pracovníky na prodejnách.

**Tab. 4.3.1 Počet zaměstnanců na prodejnách v jednotlivých měsících roku 2012**

Měsíc	Stav zaměstnanců
leden	469
únor	471
březen	473
duben	465
květen	475
červen	468
červenec	466
srpen	463
září	470
říjen	477
listopad	478
prosinec	480
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	<b>471</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.3.1 Vývoj stavu zaměstnanců na prodejnách v roce 2012**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Jak je z předchozího grafu patrné, počet zaměstnanců na prodejnách během roku kolísal. V období letních měsíců došlo k poklesu jejich stavu, avšak od září do konce roku jejich počet znovu narůstal. Na začátku roku 2012 pracovalo na prodejnách **469** zaměstnanců, zatímco na jeho konci **480** pracovníků.

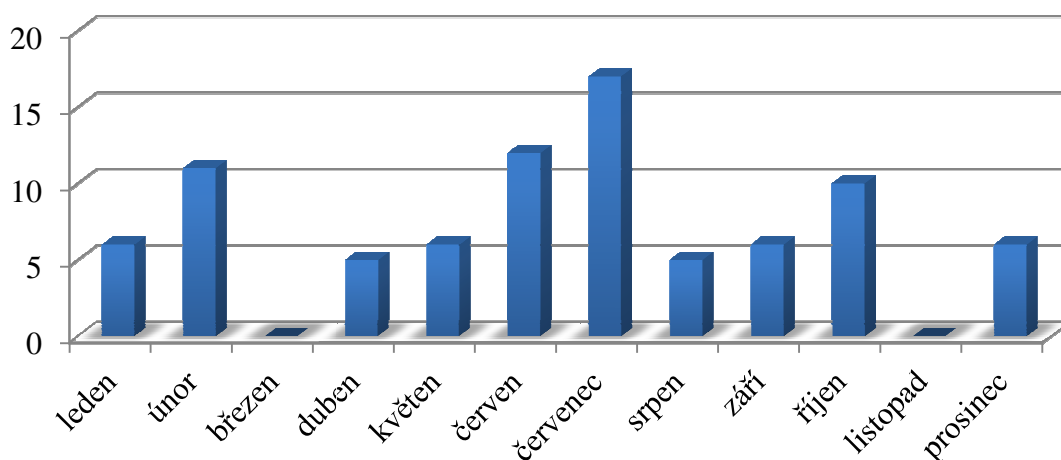
Pomocí **tab. 4.3.2** je popsán počet dobrovolných odchodů zaměstnanců v roce 2012. Vývoj v rámci celého roku je znázorněn **grafem 4.3.2**.

**Tab. 4.3.2 Počet dobrovolných odchodů zaměstnanců prodejen v roce 2012**

Měsíc	Dobrovolné odchody
leden	6
únor	11
březen	0
duben	5
květen	6
červen	12
červenec	17
srpen	5
září	6
říjen	10
listopad	0
prosinec	6
<b>Celkem</b>	<b>84</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.3.2 Vývoj počtu dobrovolných odchodů zaměstnanců prodejen v roce 2012**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Počet dobrovolných odchodů byl nejvyšší v červnu a červenci, naopak v březnu a listopadu ze společnosti neodešel dobrovolně žádný pracovník prodejny. Zvýšený počet odchodů v letních měsících je pravděpodobně důsledkem sezónnosti, kdy zaměstnanci hledají nové zaměstnání na poslední čtvrtletí roku a chtějí využít prázdninových měsíců k dovolené.

Vývoj dobrovolné fluktuace v jednotlivých měsících roku 2012 je popsán v **tab. 4.3.3**. Měsíční dobrovolná fluktuace udává, kolik procent zaměstnanců z celkového průměrného

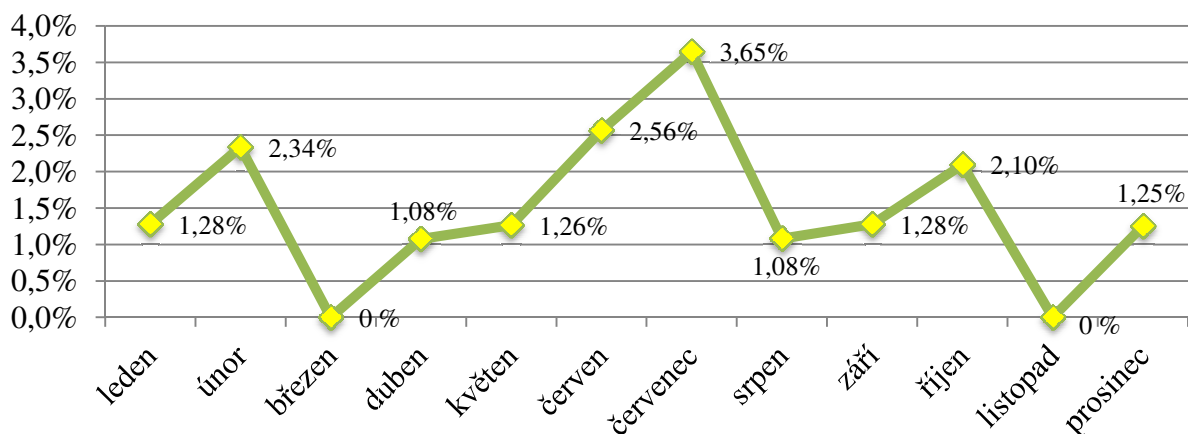
počtu opustilo společnost v daném měsíci. Průběh měsíční dobrovolné fluktuace znázorňuje **graf 4.3.3**. Kumulativní dobrovolná fluktuace je ukazatel toho, kolik procent z celkového počtu pracovníků prodejen odešlo ze společnosti do daného měsíce. Tento ukazatel je zobrazen pomocí **grafu 4.3.4**. Celoroční dobrovolná fluktuace je pak vypočítána na základě současného průběhu dobrovolných odchodů, jako poměr počtu dobrovolných odchodů do daného měsíce a průměrného počtu zaměstnanců v daném měsíci. Průběh celoroční fluktuace je popsán pomocí **grafu 4.3.5**.

**Tab. 4.3.3 Vývoj fluktuace v jednotlivých měsících roku 2012**

Měsíc	Měsíční dobrovolná fluktuace	Kumulativní dobrovolná fluktuace	Celoroční dobrovolná fluktuace
leden	1,28 %	1,28 %	15,35 %
únor	2,34 %	3,61 %	21,7 %
březen	0 %	3,61 %	14,44 %
duben	1,08 %	4,69 %	14,06 %
květen	1,26 %	5,95 %	14,28 %
červen	2,56 %	8,52 %	17,02 %
červenec	3,65 %	12,17 %	20,81 %
srpen	1,08 %	13,25 %	19,84 %
září	1,28 %	14,52 %	19,34 %
říjen	2,10 %	16,62 %	19,93 %
listopad	0 %	16,62 %	18,09 %
prosinec	1,25 %	<b>17,87 %</b>	<b>17,87 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>17,87 %</b>	-----	-----

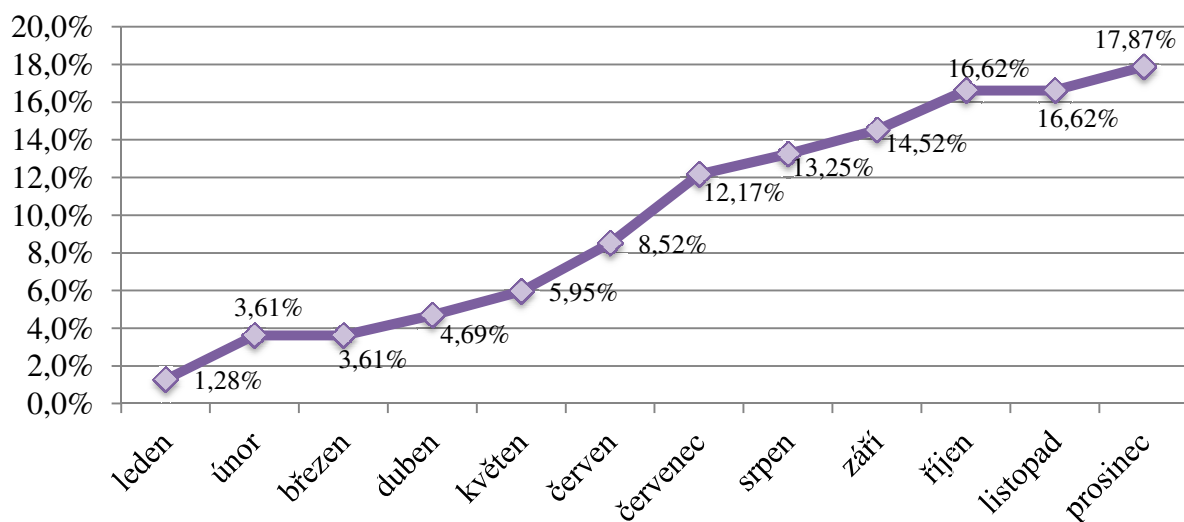
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.3.3 Vývoj měsíční dobrovolné fluktuace**



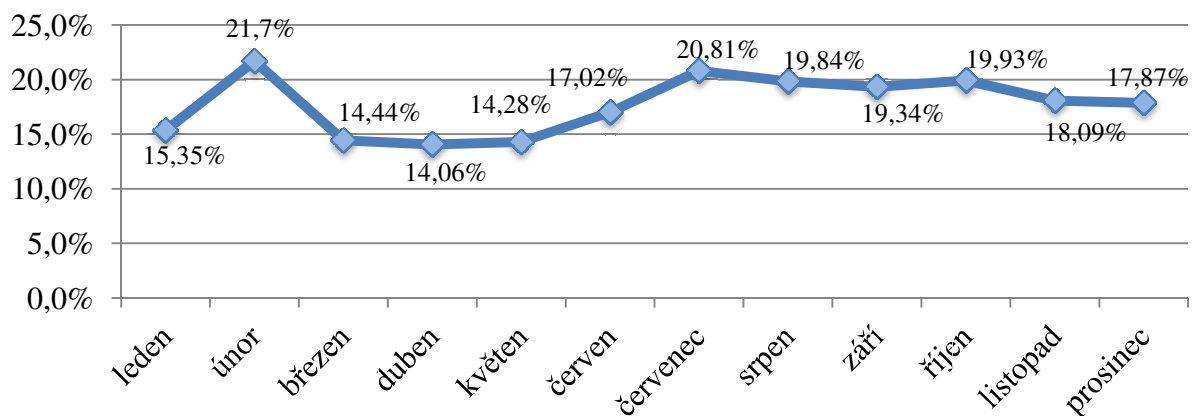
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.3.4 Kumulativní dobrovolná fluktuace**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.3.5 Celoroční dobrovolná fluktuace**



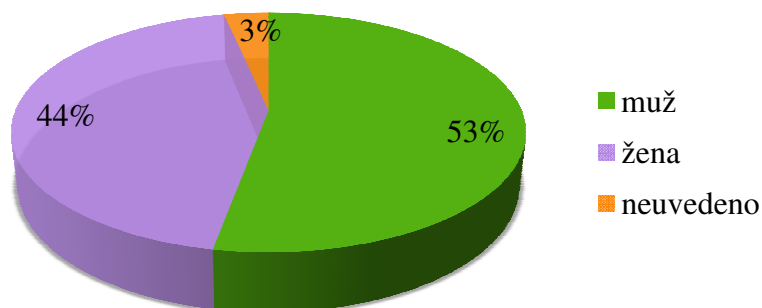
**Zdroj:** vlastní zpracování

Z **grafu 4.3.5** je patrné, že nejvyšší míra celoroční dobrovolné fluktuace byla v únoru a dosahovala úrovně **21,7 %**. Naopak nejnižší hodnoty se vyskytovaly v jarních měsících, v období březen až květen. Ačkoliv byl počet odchodů nejvyšší v červnu a červenci, dosáhla míra fluktuace necelých 21 % a nepředčila tak nejvyšší hodnotu z února. Na konci roku pak bylo dosaženo úrovně **17,87 %**, což je o **2,52 %** více než na začátku roku, kdy byla míra fluktuace **15,35 %**.

#### **4.4 Výsledky dotazníkového šetření**

Průzkumu se zúčastnilo **121 respondentů** z celkem 220 oslovených. Muži byli zastoupeni z **53 %**, vyplnili tedy 64 kusů dotazníků. Žen se zapojilo celkem 53, tj. **44 %** z celkového počtu. Zbývá **3 %**, tedy 4 dotazníky, zůstala bez vyplněného pohlaví. Složení respondentů podle pohlaví zobrazuje **graf 4.4.1**. Celkem tedy bylo osloveno **47 %** zaměstnanců prodejen při návratnosti dotazníků **55 %**.

**Graf 4.4.1** Struktura respondentů podle pohlaví

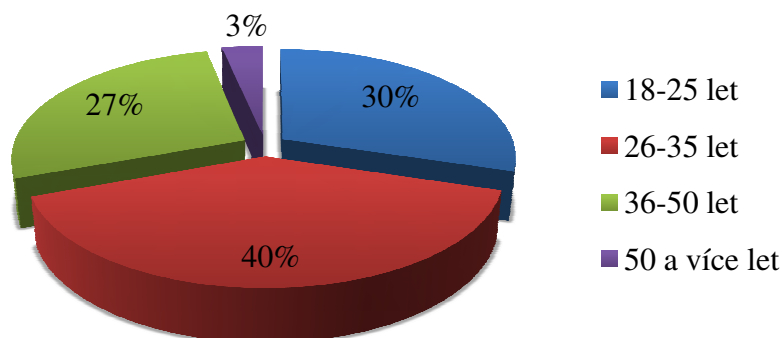


**Zdroj:** vlastní zpracování

Z hlediska věkového složení převládá skupina respondentů ve věku 26-35 let, ke které se hlásí celkem **48** pracovníků. Následují věkové skupiny 18-25 let s **36** pracovníky a dále 36-50 let s **33** zaměstnanci. Průzkumu se také účastnili **4** pracovníci ve věku 50 a více let. Nejsilnější věkovou skupinou jsou tedy, jako ve spoustě jiných společností, zaměstnanci ve věku 26-35 let, kteří tvoří **40 %** všech respondentů. Procentuální složení jednotlivých věkových skupin znázorňuje **graf 4.4.2**.



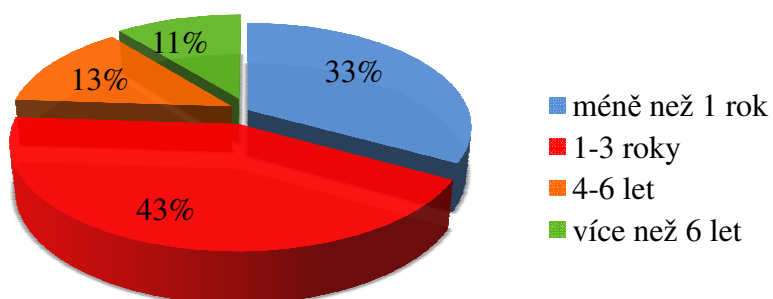
**Graf 4.4.2 Struktura respondentů podle věku**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Co se týče délky pracovního poměru ve společnosti, je nejvíce zastoupena skupina zaměstnanců, pracujících ve společnosti 1 až 3 roky. Tuto možnost v dotazníku zvolilo 52 pracovníků, tedy **43 %** všech dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, pracující ve společnosti méně než 1 rok. Řadí se zde 40 respondentů, tedy **33 %** všech zúčastněných. Naopak nejméně početnými skupinami jsou pracovníci, zaměstnaní ve společnosti 4-6 let a dále 6 a více let. Tyto dvě skupiny tvoří dohromady pouze **24 %** všech zúčastněných respondentů. Tento fakt jen potvrzuje vysokou míru fluktuace, se kterou se společnost na svých prodejnách potýká. Struktura respondentů podle délky pracovního poměru je zobrazena pomocí **grafu 4.4.3**.

**Graf 4.4.3 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru**



**Zdroj:** vlastní zpracování

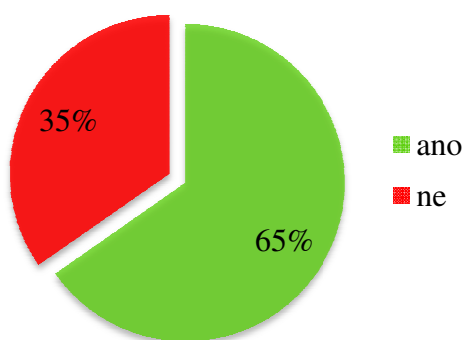
## ***Vztah ke společnosti***

Skladba otázek v dotazníku, týkající se oblasti vztahu zaměstnanců ke společnosti, je zaměřena na informovanost pracovníků o nejdůležitějších celopodnikových cílech a cílech prodejny, dále na důvěru ve vedení, názor na fungování společnosti jako celku a hodnocení předpokladů pro samotný pracovní výkon.

První dvě otázky byly zaměřeny na informovanost zaměstnanců o podnikových cílech a cílech jejich prodejny. Jak je patrné z **grafu 4.4.4**, celopodnikové ukazatele zná **65 %** zaměstnanců prodejen. Tuto hodnotu lze považovat za běžnou, neboť celopodnikové ukazatele bývají zaměstnancům na nižších úrovních řízení často nesrozumitelné či nepodstatné. **Graf 4.4.5** pak znázorňuje znalost cílů prodejny, na které pracovník působí. S cíli prodejny je seznámeno **74 %** respondentů, což vzhledem k tomu, že se pracovníci prakticky denně setkávají se svým nadřízeným, není příliš mnoho. Oproti znalosti celopodnikových ukazatelů je znalost cílů prodejny lepší, což však souvisí především s lepší pochopitelností konkrétních cílů, vyjádřených v kategoriích, které jednotliví zaměstnanci běžně používají a rozumí jim tak.

***Graf 4.4.4 Znalost celopodnikových ukazatelů***

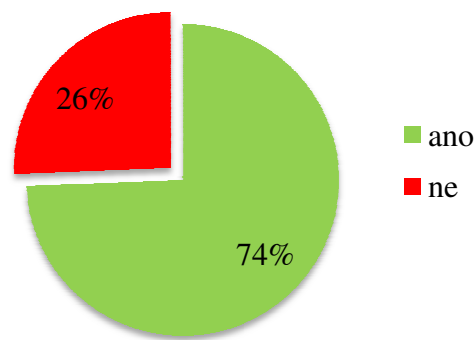
**1. Znáte plánované hodnoty vybraných ukazatelů pro tento rok?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

***Graf 4.4.5 Znalost cílů prodejny***

**2. Znáte hlavní cíle Vaší prodejny na nejbližší období?**



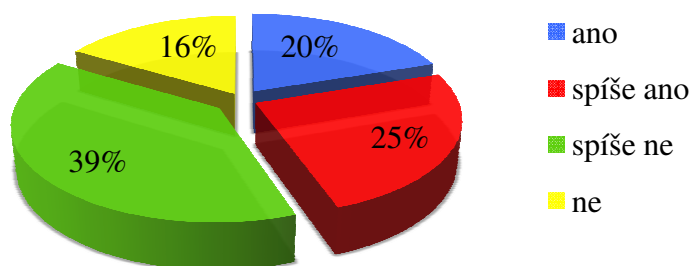
**Zdroj:** vlastní zpracování

Na otázku, zda se zaměstnanci domnívají, že s nimi vedení společnosti hovoří otevřeně a nic nezamlčuje, odpovědělo 67 respondentů, tj. **55 %** z celkového počtu

dotázaných, negativně. **20 %** pracovníků společnosti věří a na otázku odpověděli *ano*, **25 %** dotázaných označilo odpověď *spíše ano*, což svědčí o důvěře ve vedení s jistými výhradami. Celých **16 %** pracovníků vedení společnosti bez výhrad nevěří a označili odpověď *ne*. Zbylých **39 %** respondentů odpovědělo na otázku odpovědí *spíše ne*. Důvěra je důležitá pro dlouhodobou spolupráci a ztotožnění se s cíli společnosti. Nevěří-li zaměstnanec ve své vedení, může dojít ke zvýšené potřebě odchodu z organizace. Výše uvedené výsledky jsou zobrazeny pomocí **grafu 4.4.6**.

**Graf 4.4.6 Důvěra ve vedení společnosti**

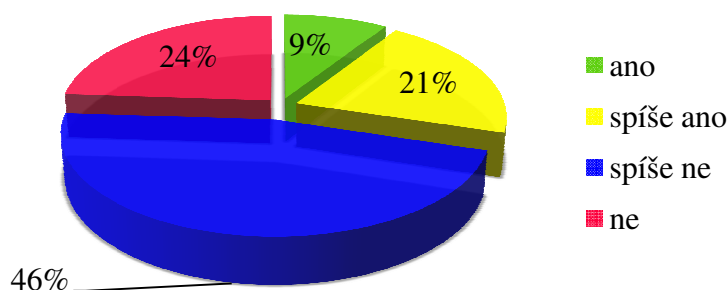
**3. Domníváte se, že vedení společnosti hovoří se zaměstnanci otevřeně, sděluje jim všechny informace a nic nezamlčuje?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.7 Pohled na fungování společnosti**

**4. Myslíte si, že společnost funguje dobře jako celek?**



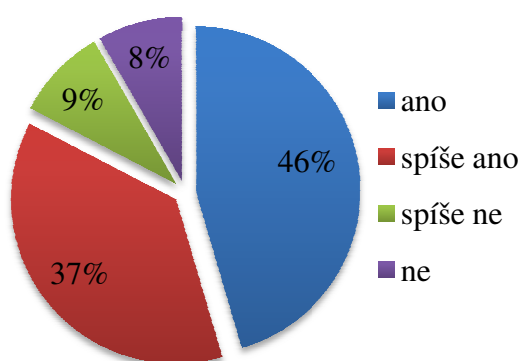
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Grafem 4.4.7** jsou znázorněny výsledky odpovědí na otázku č. 4 v dotazníku, která zkoumá pohled pracovníků na fungování společnosti jako celku. O dobrém fungování podniku je přesvědčeno **30 %** všech dotázaných, ti na otázku odpověděli možnostmi *ano* a *spíše ano*. Zbývajících **70 %** respondentů, tj. 85 pracovníků, vnímá společnost jako ne příliš dobře fungující celek, a na otázku odpověděli možnostmi *spíše ne* a *ne*. Tento výsledek není uspokojivý vzhledem k tomu, že značnou měrou ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Pokud převládá názor, že společnost nefunguje dobře, a že spolu jednotlivá oddělení špatně spolupracují, hrozí riziko zvýšené nespokojenosti pracovníků a zvýšení nepřiměřené fluktuace.

Poslední dvě otázky této oblasti zkoumají pohled zaměstnance na samotný pracovní výkon. Celkem **46 %** respondentů je bez výhrad přesvědčeno, že má jasně stanoveny pracovní úkoly a cíle, **37 %** dotázaných má k pracovním úkolům určité výhrady, ale stále je vnímají jako srozumitelné. Naopak **9 %** zaměstnanců vnímá pracovní úkoly jako spíše nesrozumitelné a **8 %** pracovníků zadaným úkolům vůbec nerozumí. Na otázku, zda má zaměstnanec dostatek informací, potřebných pro kvalitní výkon své práce, odpovědělo **27 %** respondentů bez výhrad kladně. **56 %** dotázaných vnímá množství a relevantnost informací jako více méně dostatečné. Zbylých **17 %** zaměstnanců je více či méně nespokojeno s množstvím informací, potřebných pro jejich práci. Z výše uvedených výsledků je patrné, že většina zaměstnanců vnímá požadavky na ně kladené za jasné a srozumitelné, a informace jim poskytované k výkonu povolání za dostatečné. Graficky je rozložení odpovědí na jednotlivé otázky popsáno pomocí **grafu 4.4.8. a grafu 4.4.9.**

**Graf 4.4.8 Srozumitelnost pracovních úkolů**

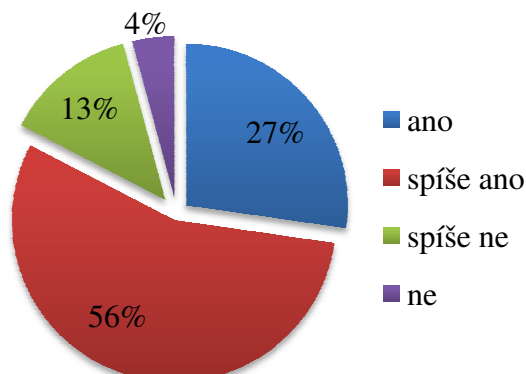
**5. Máte jasně stanovené pracovní úkoly a cíle?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.9 Dostatečnost informací**

**6. Máte dostatek informací potřebných pro kvalitní výkon své práce?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

V rámci oblasti vztahu zaměstnance ke společnosti je nejproblematictější otázka důvěry ve vedení a vnímání organizace jako fungujícího celku. Zbylé tři otázky jsou hodnoceny spíše uspokojivě a není v nich třeba hledat jádro problému, spojené s fluktuací.

### ***Osoba nadřízeného***

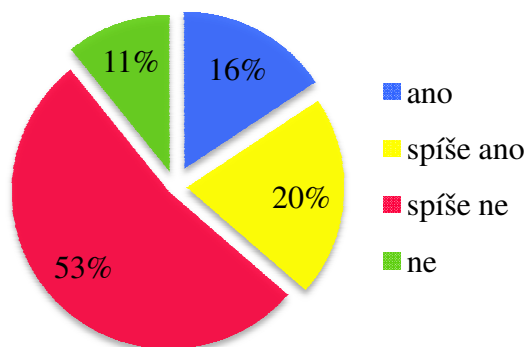
Tato oblast je složena ze čtyř otázek dotazníku, a zkoumá postoj zaměstnance ke svému nadřízenému.

Na otázku, zda je nadřízený ochoten reagovat na připomínky a podněty zaměstnance, odpovědělo pouze **16 %** respondentů bez výhrad *ano*. **20 %** pracovníků odpovědělo *spíše ano* a zbylých **64 %** zaměstnanců vnímá svého nadřízeného jako nepřístupného argumentům a v dotazníku zvýraznili odpovědi *spíše ne* a *ne*. Takto vysoké procento zaměstnanců, nespokojených s přístupem nadřízeného k jejich podnětům a připomínkám, je alarmující a může vést až ke ztrátě identity jedince k manažerovi. Pokud pracovníci vnímají, že jejich nadřízený nemá zájem reagovat na podněty či s nimi komunikovat, přestanou po čase přicházet s novými nápady, začnou být frustrovaní, a nakonec ze společnosti odejdou. Rozložení odpovědí na otázku zobrazuje graf **4.4.10**.

Na otázku o příkladném chování svého vedoucího odpovědělo **66 %** zaměstnanců negativně, což vede k zamyšlení, zda mají vedoucí pracovníci potřebné znalosti a dovednosti k vedení svých podřízených. Výsledek může vypovídat o špatné kvalitě manažerské práce. Odpovědi jsou graficky znázorněny v **grafu 4.4.11**.

**Graf 4.4.10 Přístupnost manažera k připomínkám**

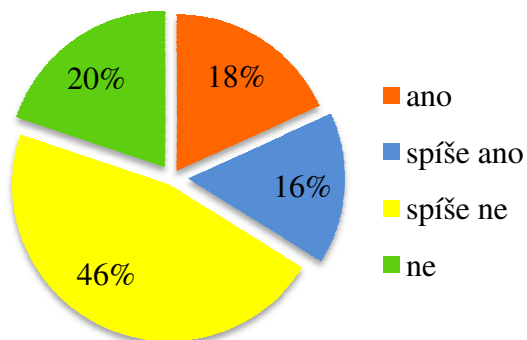
**7. Je Váš nadřízený ochoten reagovat na Vaše podněty, připomínky a námítky?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.11 Pohled na vedoucího**

**8. Domníváte se, že Váš nadřízený jde svým chováním a postoji příkladem?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

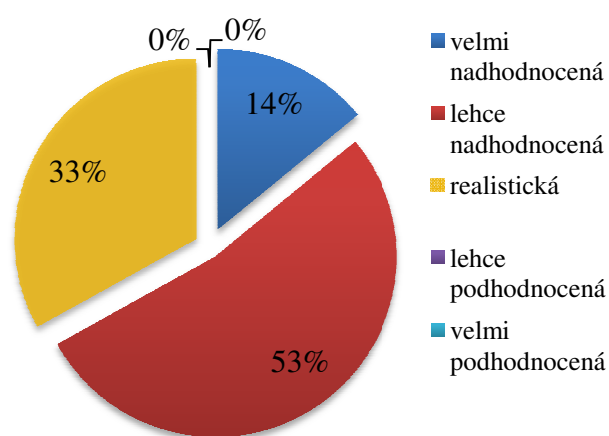
Pomocí další otázky je zkoumáno, jak zaměstnanec hodnotí očekávání svého nadřízeného. Z odpovědí je patrné, že většina pracovníků vnímá očekávání nadřízeného jako lehce nadhodnocená – **53 %** respondentů. **33 %** dotázaných hodnotí očekávání manažera jako realistická, a žádný zaměstnanec v průzkumu neuvedl, že by byla očekávání podhodnocená. Naopak 17 pracovníků, tj. **14 %** respondentů, uvedlo, že jsou očekávání jejich nadřízených velmi nadhodnocená. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců hodnotí svého vedoucího jako člověka s realistickými požadavky a očekávaními. Odpovědi jsou znázorněny v **grafu 4.4.12**.

Poslední otázkou v oblasti zkoumání postoje zaměstnance k nadřízenému je, zda zaměstnanec dostává pravidelně zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu. Jak je patrné z **grafu 4.4.13**, **82 %** zaměstnanců dostává od nadřízeného zpětnou vazbu a pouze 22 zaměstnanců, tedy **18 %**, je nespokojeno s pravidelností zpětné vazby od svého vedoucího. Díky zpětnému hodnocení od nadřízeného zaměstnanci mají pocit, že se o jejich práci někdo zajímá a jsou potřební.

Největším problémem v oblasti vztahu pracovníka ke svému nadřízenému je nepřístupnost vedoucích k námitkám a připomínkám, a dále jejich ne příliš příkladné chování. Co se týče pohledu na očekávání vedoucích a pravidelnost zpětné vazby, zpravidla nejsou tyto faktory příčinou nepřiměřené fluktuace pracovníků prodejen.

**Graf 4.4.12 Očekávání nadřízeného**

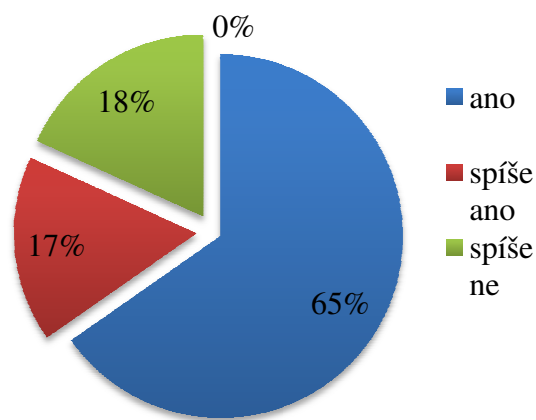
**9. Jak realistická jsou očekávání  
Vašeho nadřízeného?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.13 Zpětná vazba od nadřízeného**

**10. Dostáváte od svého nadřízeného  
pravidelně zpětnou vazbu k Vašemu  
pracovnímu výkonu?**



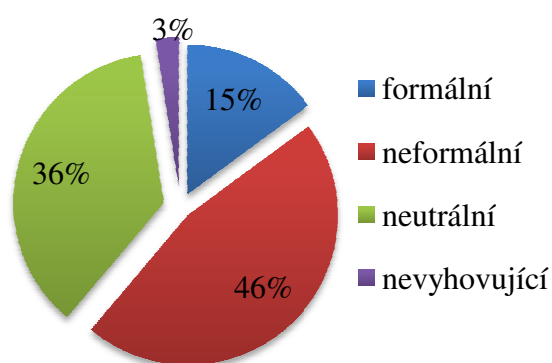
**Zdroj:** vlastní zpracování

## Atmosféra na pracovišti

To, jak se zaměstnanec cítí v práci, výrazně ovlivňuje jeho pracovní výkonnost a spokojenost. Není-li spokojen s pracovní atmosférou na prodejně, nemusí podávat maximální výkon a může být frustrován. V krajním případě může pracovník pomýšlet na odchod ze společnosti či v lepším případě na přechod na jinou prodejnu. Tato oblast je zkoumána dvěma otázkami, zaměřujícími se na vnímání pracovní atmosféry zaměstnancem a na jeho názor, týkající se spolupráce pracovníků v týmu, v němž působí.

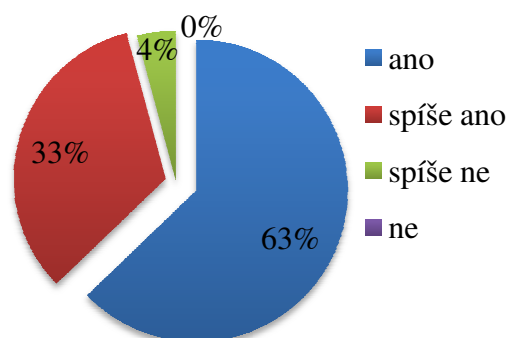
Většina oslovených pracovníků vnímá atmosféru na pracovišti jako neformální a neutrální. Tento názor zastává **46 %** respektive **36 %** respondentů. Naopak 18 zaměstnanců, tedy **15 %** oslovených, vnímá pracovní atmosféru jako formální, a zbylá **3 %** respondentů jsou s atmosférou na svém pracovišti nespokojena, a označila ji za nevyhovující. Vzhledem k charakteru práce a nutné spolupráci mezi členy týmu prodejen je většinové označení pracovní atmosféry za neformální až neutrální v pořádku. Fakt, že 3 % zaměstnanců označují atmosféru na pracovišti za nevyhovující, může pramenit z konfliktů s nadřízeným či kolegy apod. Takto nízký počet nespokojených pracovníků však neznamena prakticky žádný problém v oblasti fluktuace zaměstnanců. Rozložení odpovědí zobrazuje **graf 4.4.14**.

**Graf 4.4.14 Atmosféra na pracovišti**  
**11. Jak hodnotíte pracovní atmosféru na pracovišti?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 4.4.15 Týmová spolupráce**  
**12. Domníváte se, že členové týmu, ve kterém pracujete, spolu dobře spolupracují?**



Zdroj: vlastní zpracování

Se spoluprací členů pracovního týmu je naprosto spokojeno 76 respondentů, tedy celých **63 %** oslovených pracovníků. Dalších **33 %** dotázaných je spokojeno s drobnými výhradami, a spíše nespokojených jsou pouhá **4 %** zaměstnanců. Žádný pracovník ve

výzkumu neuvedl, že by byl naprosto nespokojen. Výsledek svědčí o dobré kooperaci mezi členy jednotlivých týmů, a kvalitní práci personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců při výběru nových pracovníků prodejen. Graficky je procentuální zastoupení odpovědí naznačeno pomocí **grafu 4.4.15**.

Většina oslovených zaměstnanců vnímá atmosféru na pracovišti jako příznivou a nelze tak tuto oblast považovat za významný zdroj nepřiměřené fluktuace pracovníků prodejen.

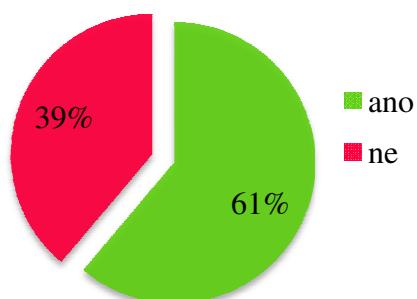
### ***Vzdělávání a rozvoj***

Tato oblast dotazníku zkoumá názor zaměstnanců na možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Jako první je zjišťováno, zda mají pracovníci možnost dalšího rozvoje. Poté jsou respondenti dotazováni na to, zda jim zadané pracovní úkoly pomáhají se rozvíjet, a nakonec je zjišťována jejich spokojenost s možnostmi, které společnost v oblasti vzdělávání a rozvoje nabízí.

**Z grafu 4.4.16** vyplývá, že většina zaměstnanců, přesně **61 %**, má možnost kariérního růstu. Ačkoliv je těchto pracovníků většina, 61 % není přesvědčivý výsledek, a může napovídat buď o špatné informovanosti zaměstnanců o možnostech rozvoje či o nedostatečném systému řízení kariéry.

***Graf 4.4.16 Možnosti kariérního růstu***

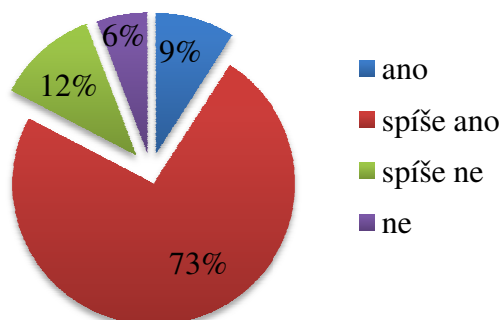
**13. Máte možnost kariérního růstu ve společnosti?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

***Graf 4.4.17 Rozvoj pomocí pracovních úkolů***

**14. Pomáhají Vám zadané pracovní úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?**



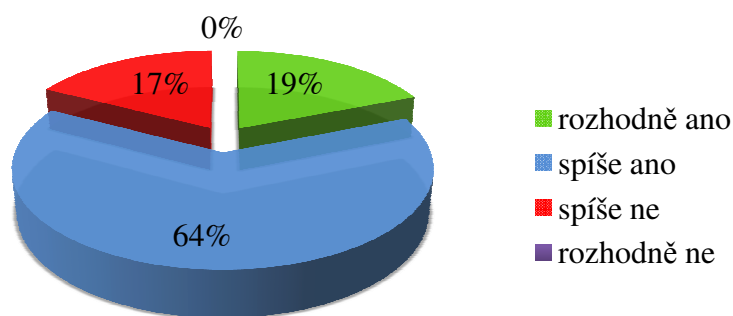
**Zdroj:** vlastní zpracování



Na otázku, zda zadané pracovní úkoly pomáhají zaměstnancům v jejich rozvoji, odpovědělo **82 %** respondentů kladně, což lze považovat za odraz kvalitně nastaveného systému pracovních úkolů. Poměr jednotlivých odpovědí lze vyčíst z **grafu 4.4.17**.

**Graf 4.4.18 Spokojenost zaměstnanců s možnostmi vzdělání a rozvoje**

**15. Považujete možnosti, které společnost nabízí v oblasti vzdělání a rozvoje za dostatečné?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Na poslední otázku, týkající se spokojenosti zaměstnanců s možnostmi vzdělání a rozvoje, odpovědělo kladně **83 %** respondentů. Pracovníci tedy vnímají možnosti, které jim společnost poskytuje k jejich rozvoji a vzdělání za dostatečné. Graficky jsou odpovědi respondentů nastíněny pomocí **grafu 4.4.18**.

V oblasti vzdělávání a rozvoje lze považovat za zdroj potenciální nepřiměřené fluktuace pouze otázku možnosti kariérního růstu ve společnosti. Většina zaměstnanců sice je seznámena s možnostmi růstu, avšak existuje stále poměrně hodně zaměstnanců, kteří o těchto možnostech neví.

**Motivace**

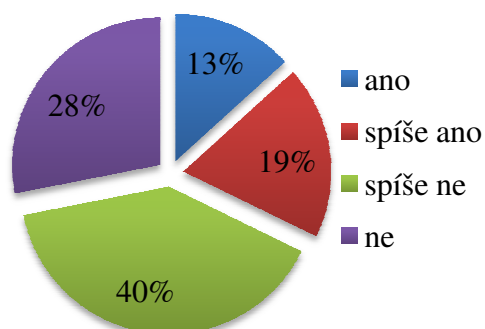
Tato oblast je jednou z nejdůležitějších a zkoumá, jak zaměstnanci vnímají odměňování a benefity, které jim společnost nabízí.

**Graf 4.4.19** znázorňuje pohled zaměstnanců na spravedlivost v odměňování. 82 respondentů, tedy **68 %** oslovených pracovníků, vnímá systém odměňování za nespravedlivý a není s ním spokojeno. Tato nespokojenost může pramenit z nepřehlednosti systému odměňování či z vyšších očekávání zaměstnanců apod.

Spokojenost se systémem nabízených zaměstnaneckých výhod popisuje **graf 4.4.20**. Z výsledků je patrné, že **51 %** respondentů je se systémem spokojeno a **49 %** spokojeno není.

**Graf 4.4.19 Spravedlivost systému odměňování**

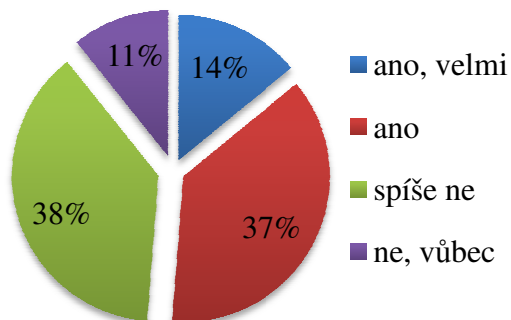
**16. Domníváte se, že jste spravedlivě odměňován/a za svou práci?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.20 Spokojenost s benefity**

**17. Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů, který společnost nabízí?**

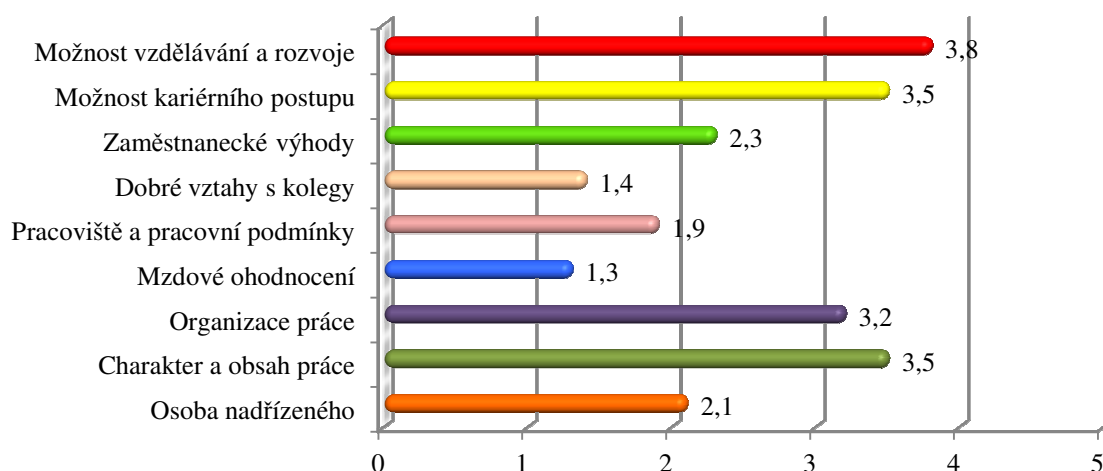


**Zdroj:** vlastní zpracování

V poslední otázce této oblasti byli zaměstnanci dotazováni na to, jak jsou pro ně důležité vybrané faktory v práci. Každý pracovník tak v rámci svých priorit očísloval každý faktor od 1 do 5, přičemž 1 znamená největší a 5 nejmenší důležitost. Výsledky průměrných hodnot jednotlivých faktorů jsou popsány v **grafu 4.4.21**.

**Graf 4.4.21 Subjektivní motivační faktory zaměstnance**

**18. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Z výsledků vyplívá, že subjektivně nejdůležitějšími faktory jsou pro pracovníky *mzdové ohodnocení, dobré vztahy s kolegy a pracovní podmínky*. Jako nejméně důležité se zaměstnancům jeví *možnosti vzdělávání a rozvoje, možnost kariérního postupu a charakter a obsah práce*. Nízká váha těchto tří faktorů může souviset s pracovním zařazením zaměstnanců, kdy jako prodejci nemají potřebu kariérního růstu a vzdělávání se. Práce prodejce je ve spoustě společností obsahově podobná, proto zaměstnanci nepřikládají přílišnou důležitost charakteru a obsahu práce. Poměrně překvapivá je větší preference dobrého nadřízeného oproti zaměstnaneckým výhodám.

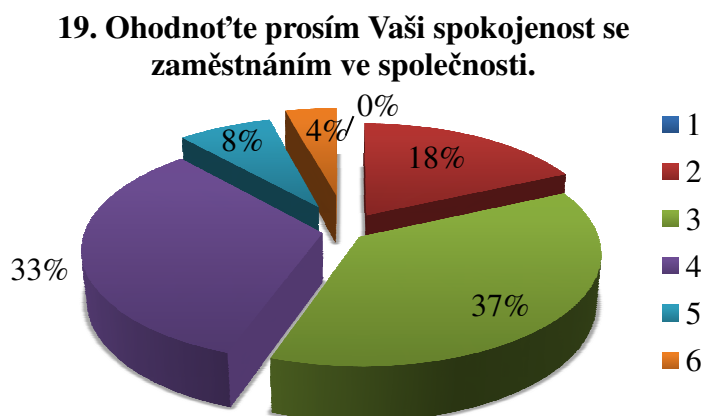
V oblasti motivace je největším problémem systém odměňování a zaměstnaneckým benefitů. Většina pracovníků vnímá systém odměňování za nespravedlivý. Pouze **13 %** respondentů je s odměňováním spokojeno bez výhrad. Vzhledem k tomu, že v žebříčku preferencí je mzdové ohodnocení na prvním místě, může být nízká spokojenost v tomto ohledu potenciálním zdrojem nepřiměřené fluktuace a špatných pracovních výkonů. Skoro polovina oslovených zaměstnanců pak není spokojena se systémem zaměstnaneckých benefitů. Tento výsledek může odrážet nedostatečnou personální práci v oblasti motivace pracovníků. Zaměstnanecké výhody jsou důležitým zdrojem motivace, a pokud je společnost schopna těmito nástroji motivovat pouze polovinu zaměstnanců na prodejnách, je potřeba se zamyslet, zda je stávající systém vůbec rentabilní. V žebříčku preferencí se zaměstnanecké výhody umístily na pátém místě, což je pořád poměrně dobré umístění, a svědčí o tom, že zaměstnanci benefity motivují a chtějí je využívat.

### ***Spokojenost zaměstnance***

Tato oblast je věnována celkové spokojenosti zaměstnance ve společnosti. Každý respondent označil číslo v rozmezí 1 až 6, kdy 1 znamená naprostou nespokojenost a 6 naopak bezvýhradnou spokojenost. Všechny odpovědi byly zprůměrovány a výsledkem je **hodnota spokojenosti 3,42**. Mezi zaměstnanci tak převažuje spíše spokojenost s prací ve společnosti. Jednotlivé odpovědi jsou znázorněny v **grafu 4.4.22**.

Z rozložení jednotlivých odpovědí je patrné, že žádný respondent není ve společnosti naprosto nespokojen a naopak **4 %** pracovníků jsou maximálně spokojena. **18 %** zaměstnanců však označilo hodnotu 2, která znamená zvýšenou nespokojenost. Nejčastější odpovědí byla hodnota 3, kterou označilo **37 %** oslovených zaměstnanců.

**Graf 4.4.22 Hodnocení spokojenosti**



**Zdroj:** vlastní zpracování

### ***Setrvání ve společnosti***

Poslední oblast otázek je zaměřena na zaměstnancův pohled na budoucnost ve společnosti. První otázkou této oblasti je zjišťováno, zda v současné době uvažuje o odchodu, v případě, že odpoví kladně, jsou zjišťovány důvody odchodu. Oblast uzavírá otázka, zjišťující jak dlouho pracovník ve společnosti plánuje zůstat.

V současné době o odchodu uvažuje **29 %** respondentů, z toho **10 %** je o tomto rozhodnutí pevně přesvědčeno. Naopak 64 dotázaných, tj. **53 %** oslovených zaměstnanců, odejít spíše nechce, a zbylých **18 %** chce v zaměstnání určitě zůstat. Fakt, že skoro třetina oslovených pracovníků uvažuje o odchodu ze společnosti, jenom dokazuje vysokou míru fluktuace na prodejnách. **Graf 4.4.23** je grafickým popisem poměru jednotlivých odpovědí.

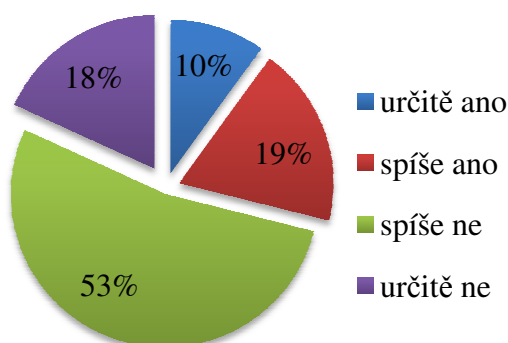
V případě, že zaměstnanci odpověděli na předchozí otázku kladně, byli požádáni o uvedení důvodů uvažování o odchodu. Nejčastějšími důvody byly: *mzdové ohodnocení, nedostatečné zaměstnanecké výhody a osoba nadřízeného*. Výsledek koresponduje se zjištěními z předchozích otázek, kdy se tyto oblasti jevily jako problematické. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen pomocí **grafu 4.4.24**.

Poslední otázka této oblasti směřovala na zaměstnancův pohled na kariéru ve společnosti. Většina zaměstnanců – **58 %**, chce změnit zaměstnavatele během několika málo let. Druhou nejpočetnější skupinou – **24 %** respondentů, byli zaměstnanci, kteří plánují odejít do 1 roku. **15 %** pracovníků pak chce ve společnosti zůstat co nejdéle, a zbylá **3 %** chtějí

odejít co nejdříve. Zjištění, že větší polovina zaměstnanců plánuje společnost opustit v horizontu několika málo let, není příznivé. Znamená to, že nenastane-li nějaká významná změna, bude se společnost potýkat s nepřiměřenou fluktuací i v dalších letech. Poměr odpovědí je patrný z **grafu 4.4.25**.

**Graf 4.4.23 Uvažování o odchodu**

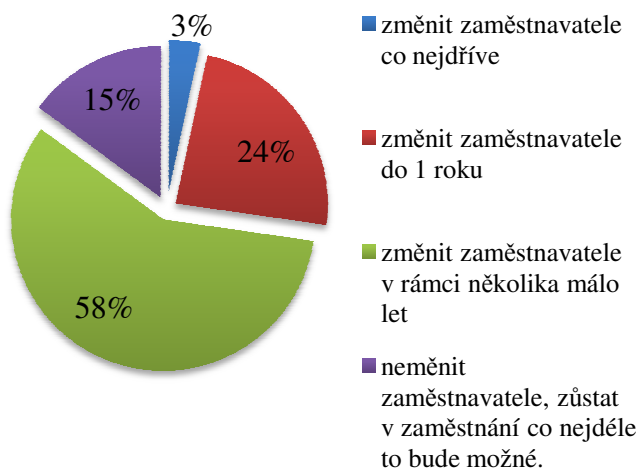
**21. Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.25 Plánování kariéry**

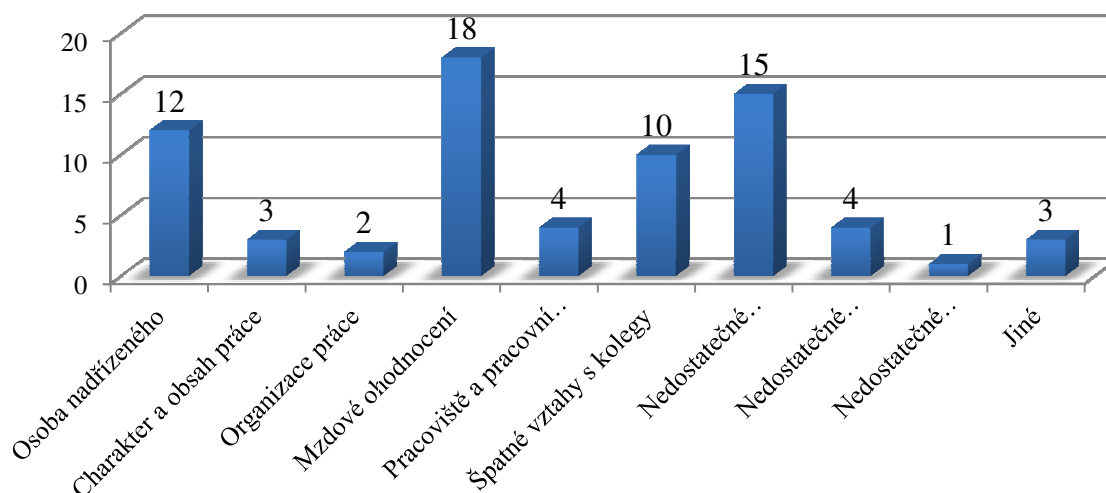
**23. Z hlediska Vaší kariéry plánujete:**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.4.24 Důvody odchodu ze společnosti**

**22. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a určitě ano nebo spíše ano, jaké jsou Vaše důvody odchodu ze společnosti?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

## 5 Návrhy a doporučení

Míra dobrovolné fluktuace zaměstnanců prodejen ve výši **17,87 %** je velmi nepřiměřená a přináší s sebou nemalé náklady. Na základě analýzy bylo zjištěno několik faktorů, vedoucích k nespokojenosti pracovníků a přispívajících tak k vysoké míře dobrovolné fluktuace. Mezi nejproblémovější faktory patří:

- *nedůvěra ve vedení a fungování společnosti,*
- *problematické chování nadřízeného,*
- *nedostatečná informovanost o možnostech kariérního postupu,*
- *nespokojenost se systémem finančního odměňování a zaměstnaneckých benefitů.*

Následující doporučení jsou navržena za účelem stabilizace zaměstnanců prodejen a tím i snížení vysoké míry dobrovolné fluktuace.

### 5.1 Výstupní dotazník

Ačkoliv se společnost pravidelně potýká s vysokou mírou dobrovolné fluktuace zaměstnanců značkových prodejen, nemá žádný pevně určený systém na zjišťování příčin dobrovolných odchodů. Momentálně zjišťují důvody odchodů pracovníků pouze jednotliví vedoucí, a to obvykle pouze ústní formou. Je pouze na daném manažerovi, zda se odcházejícího zaměstnance zeptá na jeho důvody odchodu, a zda dokáže se zjištěnými skutečnostmi pracovat i v budoucnu. Zavedením výstupních dotazníků pro odcházející zaměstnance získá zaměstnavatel ucelené informace o příčinách dobrovolných odchodů a o pohledu zaměstnanců na společnost. Odcházející zaměstnanec se nemusí bát, že odpovědi v dotazníku ještě nějak ovlivní jeho působení ve společnosti, a nemá tedy tendence své názory jakkoliv zkreslovat.

Výstupní dotazník by měl obsahovat otázky ze všech oblastí, které mohou vést pracovníky k nespokojenosti a odchodu ze společnosti. Jeho struktura by měla mít dobrou vypovídající schopnost. Otázky by měly být zaměřeny na zjištění, jak jednotlivé faktory, jako například vztahy s nadřízeným a kolegy na pracovišti, pracovní podmínky, pracovní doba, možnosti vzdělání a rozvoje, poskytované zaměstnanecké výhody, mzdové ohodnocení, aj., ovlivnily pracovníka k jeho odchodu. Pro zaměstnance by měl být dotazník srozumitelný a přehledný, a jeho vyplnění by nemělo zabrat více než 10 minut. Finanční a časová náročnost pro společnost je minimální. Zpracování dotazníku zabere maximálně 3 hodiny a jeho

distribuce a vyhodnocení je otázkou několika málo minut. Mírným negativem je, že shromáždění dostatečného počtu dotazníků pro stanovení určitých opatření, která povedou ke zlepšení nepřiměřené fluktuace, zabere delší dobu.

## **5.2 Zlepšení vztahu ke společnosti**

Jak je patrné z výsledků odpovědí na otázku číslo 3 v dotazníku, velké množství oslovených pracovníků má pocit, že s nimi vedení společnosti nekomunikuje otevřeně. Vzhledem k charakteru pracovního zařazení zaměstnanců na prodejnách je patrné, že management společnosti nemůže zaměstnancům sdělovat všechny informace, týkající se chodu společnosti a budoucích strategií, avšak zvýšení zájmu o práci zaměstnanců na prodejnách by určitě vedlo ke zlepšení jejich důvěry ve vedení. Na základě informací z personálního oddělení společnosti bylo zjištěno, že management pořádá pravidelná setkání se zaměstnanci v podobě snídaní a různých neformálních setkání s vedením. Zde mohou zaměstnanci vznášet dotazy, a diskutovat s generálním ředitelem a řediteli divizí o různých tématech, která je zajímají. Problémem je, že se většina těchto setkání koná v Praze. Spousta zaměstnanců žije v ostatních regionech, a často je odradí cestovat kvůli dvouhodinovému setkání přes celou republiku. Řešením by mohlo být pořádání takovýchto akcí i mimo Prahu, v ostatních regionech. Dalšími aktivitami, které by napomohly ke zvýšení důvěry pracovníků ve vedení, jsou návštěvy zaměstnanců přímo na prodejnách. Tyto aktivity jsou z hlediska času pro management společnosti jistě náročné, ale věnují-li svůj čas setkáním v Praze, jistě je možné jej využít i k návštěvám ostatních regionů.

V otázce číslo 4 v dotazníku byly zaměstnanci dotazováni, zda si myslí, že společnost funguje dobře jako celek. Skoro 70 % respondentů vnímá fungování společnosti jako celku negativně. Z rozhovorů s některými zaměstnanci pak vyplynulo, že jsou nespokojeni především se spoluprací jednotlivých oddělení. Ne všechny požadavky zákazníků lze vyřešit ihned na prodejně, a některé se musí předávat na další oddělení. Podle zaměstnanců je problémem špatná komunikace a dlouhá reakční doba jednotlivých pracovišť. Prodejci pak nemohou rychle a efektivně vyřešit zákaznický požadavek a čelí nespokojenosti ze strany zákazníků, která se pak projevuje v *sms feedback*, jímž zákazníci osobu prodejce hodnotí. V neposlední řadě si pak nespokojený zákazník od prodejce nic nekoupí a pracovník, ačkoliv udělal pro zákazníka maximum, přijde o finanční ohodnocení, které by mu z prodané služby plynulo. Řešením by mohlo být zavedení programu rotace mezi pracovišti. To znamená, že si každý zaměstnanec vyzkouší např. na jeden den práci na jiném pracovišti. Tato možnost může

obohatit jednotlivé pracovníky o nové zkušenosti, a také napomůže k zlepšení vzájemné kooperace mezi odděleními. V případě, že by tento program nepomohl, bylo by potřeba provést analýzu organizační struktury, a hledat cesty, jak spolupráci mezi odděleními zefektivnit tak, aby nedocházelo k situacím, kdy bude zákazník z prodejny odcházet nespokojen jenom proto, že spolupráce ve společnosti nefunguje tak jak má.

### **5.3 Manažerská práce**

Připomínky zaměstnanců ke stylu vedení lidí, které vyplynuly z výsledků dotazníkového šetření, jsou cenným námětem pro zlepšování této oblasti. Většina oslovených pracovníků vnímá svého přímého nadřízeného za nepřístupného připomínkám a podnětům, a dále za člověka, který svým chováním není příkladem ostatním. Zaměstnanci by měli prostřednictvím svého nadřízeného cítit, že společnosti na nich záleží. Řešením by mohlo být pravidelné školení vedoucích zaměstnanců v oblasti *leadership*. Pomocí školení v *soft skills* by měli být manažeři schopni se svými podřízenými lépe komunikovat, motivovat je a pomáhat jim řešit jejich problémy. Aby se vedoucí pracovník mohl sám zaměřit na své nedostatky, je nutná zpětná vazba od podřízených. To by mohlo být realizováno pomocí pravidelného anonymního hodnocení buď přímo na pracovišti, např. prostřednictvím schránky, kde by zaměstnanci vhazovali své podněty, nebo pomocí *on-line* anonymního formuláře. Posledním doporučením, jak zvýšit důvěru v nadřízeného je pořádání pravidelných *teambuildingových* aktivit mimo pracoviště.

### **5.4 Možnosti kariérního postupu**

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že pouze **61 %** zaměstnanců prodejen ví o možnosti kariérního růstu. Výzkum odhalil, že možnost kariérního postupu je zaměstnanci z hlediska priorit hodnocena jako druhá nejméně významná. Tyto výsledky mohou napovídat o špatné informovanosti zaměstnanců o možnostech rozvoje, popřípadě o nezájmu pracovníků kariérně růst. Dle informací, poskytnutých z personálního oddělení, tvoří společnost tzv. *kariérní mapy*. Kariérní mapa definuje cesty a podmínky postupu v rámci společnosti. Každý zaměstnanec má tak možnost plánování vlastní kariéry. Vedoucí by měl se zaměstnancem v rámci pravidelných setkání konzultovat možnosti jeho kariéry a dohlížet na plnění cílů v kariérní mapě. Z výsledků výzkumu vyplývá, že práce nadřízeného jako mentora v oblasti plnění kariérní mapy ve společnosti selhává. Řešením by bylo vyčlenění zaměstnanců



z personálního oddělení, kteří by se problematikou kariérních map zabývali. Zastávali by funkci mentorů, popřípadě trenérů, kteří by jednotlivé zaměstnance pravidelně navštěvovali na pracovišti a konzultovali by s nimi jednotlivé kroky pro splnění podmínek postupu v kariéře.

## 5.5 Motivace

Finanční ohodnocení a motivace spolu velmi úzce souvisejí. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že nejdůležitějším faktorem spokojenosti v práci je pro zaměstnance *mzdové ohodnocení*. *Zaměstnanecké benefity* jsou pátým nejdůležitějším faktorem spokojenosti. Z výsledků dále vyplývá, že **68 %** oslovených zaměstnanců vnímá systém odměňování za nespravedlivý a necelá polovina respondentů není spokojena se stávajícím systémem poskytovaných benefitů.

Řešením problému nedůvěry ve spravedlivost systému odměňování by mohlo být pravidelné měsíční srovnání prodejců v regionu i napříč všemi prodejny. V žebříčku prodejců by byly zaznamenány prodejní výsledky jednotlivých zaměstnanců za měsíc a každý pracovník by tak měl možnost srovnání. V případě, že by zaměstnanec nesouhlasil s výši své mzdy, nadřízený by s ním mohl prodiskutovat jeho výsledky, a snadno by mohl provést srovnání s ostatními prodejci na prodejně, v regionu či v celé republice. Zaměstnanci by mohli získat mimořádný finanční bonus za nejlepší výsledky. Každý měsíc by mohli být vyhlašováni tři nejlepší prodejci, v rámci každé produktové kategorie, kteří by získali jednorázovou finanční prémie. Pracovníci by tak získali motivaci, a hlavně by měli přehled o tom, jak si se svými výsledky stojí oproti svým kolegům.

Co se týče spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami, řešením by mohla být pravidelná aktualizace zaměstnaneckých benefitů. Minimálně dvakrát ročně by byl zaměstnancům zaslán dotazník, ve kterém by měli možnost zvolit, které benefity jsou pro ně motivační a které ne. Společnost by tak získala ucelený přehled preferencí svých zaměstnanců a neplýtvala by finančními prostředky na výhody, o které zaměstnanci nemají zájem či které je nemotivují. V případě dobře fungujícího systému zaměstnaneckých výhod, dojde ke zvýšení motivace pracovníků a také ke snížení počtu dobrovolných odchodů a tím pádem i zlepšení nepřiměřené fluktuace zaměstnanců prodejen.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat míru fluktuace zaměstnanců značkových prodejen společnosti Telefónica Czech Republic, a.s., a na základě zjištěných výsledků se pokusit navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení současného stavu.

V první části práce byly popsány teoretické poznatky vztahující se k problematice fluktuace zaměstnanců. Byla uvedena obecná charakteristika pojmu *fluktuace* a *retence*, popsány druhy, příčiny a dopady fluktuace a dále byl uveden obecný postup jak nepřiměřené fluktuaci předcházet. Následující kapitola byla věnována popisu metod, pomocí nichž lze fluktuaci v organizaci měřit. První část práce byla uzavřena popisem problematiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na fluktuaci, spolu s tématem spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Druhá část práce byla věnována aplikaci poznatků z teoretické části na vybranou společnost. V úvodu druhé části byla organizace představena a dále byl popsán systém mzdové a nemzdové motivace, jenž je používán. V následující kapitole byl na základě poznatků o práci zaměstnance vytvořen profesiogram pracovníka značkové prodejny. Následoval samotný výpočet míry fluktuace zaměstnanců spolu s grafickou interpretací výsledků. Samotný výzkum příčin nepřiměřené fluktuace byl realizován pomocí anonymního dotazníkového šetření. Na základě výsledků výzkumu byla v poslední kapitole druhé části navržena opatření, která by mohla současnou vysokou míru fluktuace snížit.

Aplikací metody statistického měření fluktuace zaměstnanců bylo zjištěno, že míra dobrovolné fluktuace pracovníků činí **17,87 %**. Vzhledem k doporučeným hodnotám v rozmezí **5-7 %**, uváděným v odborných publikacích, je tento výsledek alarmující. Jako nejproblémovější oblasti z hlediska spokojenosti pracovníků se jeví **mzdové ohodnocení, zaměstnanecké benefity a pracovní vztah s přímým nadřízeným**.

Vzhledem k tomu, že z výsledků výzkumu vyplynulo, že skoro třetina zaměstnanců prodejen uvažuje o odchodu ze společnosti, musí být zaměřeny veškeré dostupné prostředky a síly na zlepšení personální práce a práce vedoucích zaměstnanců. Zatím co ještě v nedávné době bylo díky ekonomické recesi hlavním motivátorem udržení si zaměstnání, v době nastávajícího ekonomického růstu bude stále těžší si udržet kvalitní a loajální pracovníky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné publikace:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Michaela STRÍTESKÁ. *Management a leadership: odpovědnost v managementu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2177-4.
4. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
5. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et. al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
8. DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.
9. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
10. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Pres, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
13. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
14. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

### Články v odborném periodiku:

15. O'CONNEL, Matthew a Kung MEI-CHUAN. *The Cost of Employee Turnover*. Industrial Management: 2007, roč. 9, č. 3.
16. SHAHNAWAZ, Mohammad. G. a Hassan JAFRI. *Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers*. Journal of Management Research: 2009. ISSN 0972-5814.
17. SOUSA-POZA, Alfonso a Fred HENNEBERGER. *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. Journal of Economic Issues: 2004, roč. 38, č. 1.

### Elektronické zdroje:

18. *Co to je profesiogram?* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/co-to-je-profesiogram-id-150032>.
19. CYBULSKI, Kalyn. *The positive side of employee turnover*. Helium.com [online]. © 2002-2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/660738-the-positive-side-of-employee-turnover>.
20. ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. PersonAll Consulting [online]. 2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html).
21. *Eurotel*. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 2013 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Eurotel>.
22. *Fluktuace*. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 2013 [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>.
23. *Fluktuace začíná u nábory*. HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuace-zacina-u-naboru-id-924791>.
24. HÁJEK, Martin. *Fluktuace bez závoje*. Vedeme.cz [online]. © 2005-2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181).
25. *Hodnocení a certifikáty*. Telefonica.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <https://www.telefonica.cz/hodnoceni-a-certifikaty>.

26. *HR Monitor, Personální procesy ve firmách v ČR – základní výstupy studie.* Hrmonitor.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.hrmonitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>.
27. HURLEY, Louis. *The positive side of employee turnover.* Helium.com [online]. © 2002-2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/670241-the-positive-side-of-employee-turnover>.
28. *I retence má svou hierarchii potřeb.* Hrnews.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-11-20], Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-a-politika-id-148672/i-retence-ma-svou-hierarchii-potreb-id-166630#ixzz1IeVP6ctH>.
29. *Jak motivovat.* Akademie Orlita [online]. © 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.orlda.cz/services/jak-motivovat>.
30. *Jak řešit problémy s fluktuací.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-a-rizeni-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-resit-problemy-s-fluktuaci-id-262540>.
31. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* Monster.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.
32. *Jak si udržet zaměstnance - Poslouchejte, odměňujte, rozvíjejte.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-interni-komunikace-id-148698/jak-si-udrzet-zamestnance-poslouchejte-odmenujte-rozvijejte-id-753155>.
33. LICHTENEGEROVÁ, Renata. *Jak účinně vést druhé.* E15.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/jak-ucinne-vest-druhe-863172>.
34. *Logo Český telecom.* Itquality.cz [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: [http://www.itquality.cz/image/logo\\_cesky\\_telecom.gif](http://www.itquality.cz/image/logo_cesky_telecom.gif).
35. *Logo Eurotel.* Earchiv.cz [online]. 2014 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.earchiv.cz/b01/gifs/b0427003.gif>.
36. *Logo Sodexo zaměstnavatel roku.* Finparada.cz [online]. [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: [http://wider.scott-and-rose.com/FP\\_Articles/20121019\\_Zamestnavatel\\_roku\\_2012\\_A.jpg](http://wider.scott-and-rose.com/FP_Articles/20121019_Zamestnavatel_roku_2012_A.jpg).
37. *Naše zásady podnikání.* Telefonica.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/\\_pub/12/d/5d/273207\\_626681\\_Nase\\_zasady\\_podnikani\\_Telefonica\\_23\\_05\\_2011.pdf](http://www.telefonica.cz/_pub/12/d/5d/273207_626681_Nase_zasady_podnikani_Telefonica_23_05_2011.pdf).

38. *Nejen penězi živ je člověk.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-13]. Dostupný z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-a-rizeni-pracovni-cinnosti-id-148681/nejen-penezi-ziv-je-zamestnanec-id-279827>.
39. *O společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.* Chcidoo2.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [https://www.chcidoo2.cz/o\\_spolecnosti/soucastnost.html](https://www.chcidoo2.cz/o_spolecnosti/soucastnost.html).
40. *Pololetní zpráva 2013.* Telefonica.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/vyrocní-a-pololetní-zpravy>.
41. REIß, Christian. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation. Personaler.* [online]. © 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.personaleronline.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>.
42. *Spokojenost a loajalita zaměstnanců.* G82 [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.g82.cz/52.aspx>.
43. *Spokojenost zaměstnanců ve třech krocích.* Managementnews.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/spokojenost-zamestnancuve-trech-krocich-id-671504>.
44. ŠKARKOVÁ, Daniela. *Vztah zaměstnanců k firmě, jak jej můžeme měřit a jakou má souvislost se strategií firmy.* Systemonline.cz [online]. © 2001-2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>.
45. *Telefónica Czech Republic.* Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica\\_Czech\\_Republic](http://cs.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica_Czech_Republic).
46. *Telefónica O2 C.R. O společnosti.* Patria Online [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/akcie/SPTTb1.PR/telefonica-o2-cr/ospolecnosti.html>.
47. *Výroční zpráva 2012.* Telefonica.cz [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: [https://www.telefonica.cz/file\\_conver/306598/VZ\\_2012.pdf](https://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf).
48. *Výstupní pohovor napoví mnohé.* HR News [online]. © 2014 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/vystupni-pohovor-napovi-mnohe-id-1093257#ixzz1Dqa6d91g>.

#### **Další zdroje:**

49. Intranet společnosti

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
cit.	citováno
č.	číslo
CR	Czech Republic
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropské normy
EU	Evropská unie
HR	Human Resources (lidské zdroje)
IČ	identifikační číslo
ISO	mezinárodní organizace pro standardizaci
Kč	korun českých
lat.	latinského
MHz	megahertz
obr.	obrázek
S.A.	Société anonyme (akciová společnost)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
www	world wide web

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

.....  
Lukáš Kačor



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Dotazník

Příloha č. 2 – Organizační struktura společnosti

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lukáš Kačor a jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské – Technické univerzity Ostrava.

Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro vypracování praktické části mé diplomové práce, zabývající se problematikou **fluktuace zaměstnanců**. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Výsledky jsou určeny pouze pro účely mého výzkumu a nebudou žádným způsobem zneužity.

U každé otázky prosím **zakroužkujte** či jinak **zvýrazněte** odpověď, která je nejbližší Vašemu názoru. Předem Vám děkuji za ochotu a čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete.

**Bc. Lukáš Kačor**

e-mail: lukas.kacor@seznam.cz

1. **Znáte plánované hodnoty vybraných ukazatelů společnosti pro tento rok?** (např. index spokojenosti zákazníků, množství nových internetových přípojek apod.)  
a) ano                                      b) ne
  
2. **Znáte hlavní cíle Vaší prodejny na nejbližší období?** (např. prodejní plány apod.)  
a) ano                                      b) ne
  
3. **Domníváte se, že vedení společnosti hovoří se zaměstnanci otevřeně, sděluje jim všechny informace a nic nezamlčuje?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne
  
4. **Myslíte si, že společnost funguje dobře jako celek?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**5. Máte jasně stanovené pracovní úkoly a cíle?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**6. Máte dostatek informací potřebných pro kvalitní výkon své práce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**7. Je Váš nadřízený ochoten reagovat na Vaše podněty, připomínky a námitky?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**8. Domníváte se, že Váš nadřízený jde svým chováním a postoji příkladem?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**9. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?**

- a) velmi nadhodnocená
- b) lehce nadhodnocená
- c) realistická
- d) lehce podhodnocená
- e) velmi podhodnocená

**10. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu k Vašemu pracovnímu výkonu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Jak hodnotíte pracovní atmosféru na pracovišti?**

- a) formální
- b) neformální
- c) neutrální
- d) nevyhovující

**12. Domníváte se, že členové týmu, ve kterém pracujete, spolu dobře spolupracují?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**13. Máte možnost kariérního růstu ve společnosti?**

- a) ano
- b) ne

**14. Pomáhají Vám zadané pracovní úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**15. Považujete možnosti, které společnost nabízí v oblasti vzdělání a rozvoje za dostatečné?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**16. Domníváte se, že jste spravedlivě odměňován/a za svou práci?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**17. Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů, který společnost nabízí?**

- a) ano, velmi
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne, vůbec

**18. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory? (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)**

Osoba nadřízeného	1	2	3	4	5
Charakter a obsah práce	1	2	3	4	5
Organizace práce	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení	1	2	3	4	5
Pracoviště a pracovní podmínky	1	2	3	4	5
Dobré vztahy s kolegy	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
Možnost kariérního postupu	1	2	3	4	5
Možnost vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5

**19. Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost se zaměstnáním ve společnosti. (1 – naprostá nespokojenost, 6 – maximální spokojenost)**

a) 1    b) 2    c) 3    d) 4    e) 5    f) 6

**20. Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

a) méně než 1 rok    b) 1-3 roky    c) 4-6 let    d) více než 6 let

**21. Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?**

a) určitě ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) určitě ne

**22. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a určitě ano nebo spíše ano, jaké jsou Vaše důvody odchodu ze společnosti?**

- a) osoba nadřízeného
- b) charakter a obsah práce
- c) organizace práce

- d) mzdové ohodnocení
- e) pracoviště a pracovní podmínky
- f) špatné vztahy s kolegy
- g) nedostatečné zaměstnanecké výhody
- h) nedostatečné možnosti kariérního postupu
- i) nedostatečné možnosti vzdělávání a rozvoje
- j) jiné: .....

**23. Z hlediska Vaší kariéry plánujete:**

- a) změnit zaměstnavatele co nejdříve
- b) změnit zaměstnavatele do 1 roku
- c) změnit zaměstnavatele v rámci několika málo let
- d) neměnit zaměstnavatele, zůstat v zaměstnání co nejdéle to bude možné.

**24. Vaše pohlaví?**

- a) muž
- b) žena

**25. Váš věk?**

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-50 let
- d) 50 a více let

**Děkuji za vyplnění dotazníku i za Váš čas a přeji hezký den.**

## Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti (stav k 31.1.2013)

